



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE CAVALARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**O PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS NAS OPERAÇÕES DE
RESPOSTA À CRISE**

Autor: Aspirante Aluno Bruno Manuel da Silva Pereira

Orientador: Professor Doutor José Rodrigues dos Santos

Amadora, Setembro de 2008



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE CAVALARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**O PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS NAS OPERAÇÕES DE
RESPOSTA À CRISE**

Autor: Aspirante Aluno Bruno Manuel da Silva Pereira

Orientador: Professor Doutor José Rodrigues dos Santos

Amadora, Setembro de 2008

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos, sem os
quais, seria impossível a realização
deste trabalho de investigação.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo contou com o apoio de várias individualidades, a quem deve ser reconhecido publicamente o agradecimento.

Agradece-se ao orientador, o Professor Doutor José Rodrigues dos Santos, pelos conselhos, orientações e disponibilidade que manifestou durante a realização deste estudo.

Ao MAJ INF Henriques pelo apoio, disponibilidade, paciência, dedicação à causa e a mais nobre camaradagem, os mais sentidos agradecimentos.

Pela disponibilidade sempre demonstrada, pelo contributo e pelo sentido de camaradagem, ao MAJ CAV Noruegas e a todos os entrevistados.

À TEN RC Durães e às ALF RC Gaspar e Oliveira, pela ajuda prestada, pelo apoio e palavras de incentivo durante todo o período em que realizamos este estudo.

Agradece-se à ASP RC CAV Andreia Matias pelo seu espírito de camaradagem, paciência e auxílio na realização da investigação.

Igualmente se agradece ao ASP INF Sousa pelo seu poder crítico, e pelo apoio nos momentos de maior tensão.

Aos meus amigos e família, sem o apoio dos quais seria uma tortuosa tarefa realizar este estudo, muito em especial à Teresa Rodrigues pelo seu incondicional apoio.

RESUMO

Este estudo pretende analisar a necessidade existente, no Exército Português, de criação de um SLA, que permita apoiar a produção de conhecimento através do retorno das experiências das participações militares em Operações de Resposta à Crise.

Procurou-se estudar esta problemática recorrendo ao conhecimento adquirido por militares que tenham integrado mais que uma Força Nacional Destacada. Através de entrevistas a nove indivíduos, procurou-se determinar se o conhecimento produzido, por intermédio do retorno de experiências, estaria a ser empregue pelas forças militares no Teatro de Operações.

Assim, após uma análise dos dados recolhidos, concluímos que cerca de 78% dos indivíduos entrevistados referem que as falhas identificadas no passado continuam a ser cometidas no presente. Verificamos também que, tanto ao nível da preparação como do desempenho, a evolução das Forças foi muito reduzida ao longo destas duas décadas.

Estes dados mostram claramente que o conhecimento extraído do retorno das experiências, anteriores, não foi utilizado em proveito das Forças Nacionais Destacadas.

Verificamos também que o Exército Português deverá orientar o seu esforço para se tornar uma *“learning organization”*, ou seja, uma organização que transforma as suas experiências em conhecimento, aplicando esse conhecimento para rentabilizar os seus procedimentos.

Em suma, concluímos que é necessário implementar um SLA para poder tornar o exército numa organização capaz de produzir conhecimento para apoiar a condução de Operações de Resposta à Crise.

Palavras-chave: Produzir, Armazenar, Disseminar, Conhecimento, Modernizar

ABSTRACT

This study attempts to analyze the present need of creating a Lessons Learned System for the Portuguese Army that could support the knowledge production through the feedback from experience of military interventions in Crisis Response Operations.

We tried to study this question by using the knowledge acquired by the military who have integrated more than one FND (assigned national force). Through interviews with nine individuals, we aimed to examine whether the knowledge produced by the feedback from experience is used by the military forces in the Theater of Operations.

Thus, after analyzing the collected data, we concluded that about 78% of the interviewees stated that the failures identified in the past are still being repeated at the present time. We also notice that the preparation level and the evolution level are almost equal at the beginning.

This data clearly shows that the knowledge gathered from previous experiences was not used to benefit the assigned national forces.

It was also observed that the Portuguese Army should focus its efforts on becoming a “learning organization”, in other words, an organization that transforms its experiences into knowledge, applying it in order to maximize the use of procedures.

In short, we conclude that it is necessary to implement a Lessons Learned System so as to enable the Army to become an organization capable of producing knowledge to support the conduct of Crisis Response Operations.

Key-words: create, store, disseminate, knowledge, maximize

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Apêndices	x
Índice de Anexos	xi
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xii
Introdução.....	1
Capítulo 1	3
As Lições Aprendidas nas organizações.....	3
1.1 Definição de Lição Aprendida.....	3
1.2 Desafios às organizações	4
1.3 As organizações num ambiente de mudança	6
1.4 Bases de dados.....	7
Capítulo 2	9
Sistemas de Lições Aprendidas	9
2.1 Joint Analysis and Lessons Learned Centre.....	9
2.1.1 Processo de Lições Aprendidas	10
2.2 Centro de Lecciones Aprendidas do Mando de Adiestramiento y Doctrina.....	11
2.2.1 Processo de Lições Aprendidas	12
Capítulo 3	15
Operações de Resposta à Crise	15
3.1 Espectro da guerra.....	15
3.2 Tipologia das Operações de Resposta à Crise.....	18
3.3 Historial do Exército Português nas Operações de Resposta à Crise.....	20
3.3.1 Bósnia-Herzegovina.....	20
3.3.2 Kosovo.....	21
3.3.3 Afeganistão.....	22
3.3.4 Líbano.....	22
3.4 As Lições Aprendidas aplicadas às operações de resposta à crise.....	23
Capítulo 4	25
Metodologia	25
4.1 Questões de investigação	25

4.2 Pertinência do estudo.....	26
4.3 Delimitação do estudo.....	27
4.4 Método.....	28
4.5 Técnicas e instrumentos de colheita de dados.....	29
4.5.1. Fase exploratória.....	29
4.5.2. Fase da observação.....	30
4.6 Procedimento.....	30
4.7 População e amostra.....	31
4.7.1 População.....	31
4.7.2 Amostra.....	31
4.8 Entrevista.....	31
4.9 Análise de conteúdo.....	33
4.10 Unidades e categorias de análise.....	34
Capítulo 5.....	37
Resultados e discussão de resultados.....	37
5.1 Resultados.....	37
5.2 Discussão dos resultados.....	39
Conclusões e Recomendações.....	43
Bibliografia.....	46
Glossário.....	50
Apêndices.....	52
Anexos.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Quadro de reacção das organizações às mudanças.....	5
Figura 2 Espectro das operações.....	17

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE A	53
Responsabilidades e relações no processo de lições aprendidas da NATO	
APÊNDICE B	55
Gestão da Base de Dados (LLDB) do JALLC	
APÊNDICE C	57
Gestão da Base de Dados (LLDB) do CLAM	
APÊNDICE D	59
Responsabilidades e relações no processo de lições aprendidas do MADOC	
APÊNDICE E	61
Figuras	
APÊNDICE F	63
Unidades e categorias de análise	
APÊNDICE G	65
Análise de resultados	
APÊNDICE H	72
Guião de entrevista	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A	74
Impacto das Lições Aprendidas nas Operações de Apoio à Paz	

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	<i>Remedial Action</i> (Acção correctiva)
ACO	<i>Allied Command Operations</i> (Comando Aliado das Operações)
ACT	<i>Allied Command for Transformation</i> (Comando Aliado para a transformação)
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AR	<i>Remedial Action</i> (Acção Correctiva)
BD	<i>Database</i> (Base de dados)
BIAT	Batalhão de Infantaria Aerotransportado
BI-SC	<i>Bi- Strategic Command</i> (Dois Comandos Estratégicos)
CA	<i>Action Body</i> (Corpo de Acção)
CEA	Conceito estratégico da Aliança
CLAM	<i>Centro de Lecciones Apreendidas del MADOC</i> (Centro de Lições Aprendidas do MADOC)
CRO	<i>Crisis Response Operations</i> (Operações de Resposta à Crise)
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
DAS	Destacamento de Apoio de Serviços
DIDOM	<i>Dirección de Doctrina y Materiales</i> (Direcção de doutrina e materiais)
DIEN	<i>Dirección de Enseñanza</i> (Direcção de ensino)
DIVA	<i>Dirección de investigación y análisis para el combate</i> (Direcção de investigação e análise para o combate)
DOE	Destacamento de Operações Especiais
EM	Estado Maior
EUA	Estados Unidos da América
FND	Forças Nacionais Destacadas
GAO	<i>General Accounting Office</i>
GEMADOC	<i>General Comandante del Mando de Adiestramiento y Doctrina</i> (General Comandante do Comando de Instrução e Doutrina)
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IFOR	<i>Implementation Force</i> (Força de Implementação)
IGE	Inspeção Geral do Exército
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i> (Força Internacional de assistência para a segurança)
IT	<i>Instrucción Técnica</i> (Instrução Técnica)
JAH	<i>Joint Analysis Handbook</i> (Manual de análise)

JALLC	<i>Joint Analysis and lessons learned centre</i>
JEME	<i>Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra</i> (Comandante do Estado Maior do exército)
KFOR	<i>Kosovo Force</i> (Força do Kosovo)
LA	<i>Lesson Learned</i> (Lição Apreendida)
LABd	Base de dados das Lições Apreendidas
LI	<i>Lesson Identified</i> (Lição Identificada)
MADOC	<i>Mando de Adiestramiento y Doctrina</i> (Comando de Instrução e Doutrina)
MINISDEF	Ministério da Defesa
MNBG	<i>Multinational Battle Group</i> (Grupo de Combate Multinacional)
MOOTOW	<i>Military Operations Other Than War</i> (Outras Operações que não guerra)
NAC	Conselho do Atlântico Norte
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i> (Administração nacional de Aeronáutica e Espaço)
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
NEP	Norma de Execução Permanente
OA	<i>Analysis Objective</i> (Objectivo de análise)
OCLA	<i>Órgano de Coordinación de Lecciones Aprendidas</i> (Órgão de Coordenação de Lições Apreendidas)
OCAD	Órgão central de administração
ONU	Organização das Nações Unidas
OPLA	<i>Órgano Permanente de Lecciones Aprendidas</i> (Órgão Permanente de Lições Apreendidas)
OPR	Oficial de Primeira Responsabilidade
OTLA	<i>Órgano de Trabajo de Lecciones Aprendidas</i> (Órgão de Trabalho de Lições Apreendidas)
POC	<i>Punto de Contacto</i> (Ponto de Contacto)
QG	Quartel-general
ROE	<i>Rules of Engagement</i> (Regras de empenhamento)
SC	<i>Strategic Command</i> (Comando Estratégico)
SEJEME	<i>Segundo jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra</i> (Segundo comandante do Estado Maior do exército)
SFN-E	Sistema de Forças Nacional do Exército
SFOR	<i>Stabilization Force</i> (Força de estabilização)
SLA	Sistema de Lições Apreendidas
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração

TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UCO	<i>Unidades, Centros y Organismos</i> (Unidades, Centros e Órgãos)
UNIFIL	<i>United Nations Interim Force in Lebanon</i> (Força Interina das Nações Unidas no Líbano)
UÇK	<i>Ushtria Çlirimtare e Kosovës</i> (Exército de libertação do Kosovo)
UE	União Europeia

INTRODUÇÃO

O objectivo da investigação desta problemática é identificar a necessidade de implementação de um Sistema de Lições Aprendidas (SLA) nas estruturas do Exército Português, que apoie na condução de Operações de Resposta à Crise (CRO). As Lições Aprendidas (LA) contribuem para o aumento da memória organizacional, enriquecendo o seu conhecimento e por conseguinte, oferecendo um maior leque de possibilidades a quem toma decisões.

Ao longo de duas décadas, Portugal tem empenhado Forças Nacionais Destacadas (FND) em Teatros de Operações (TO) internacionais para conduzirem CRO. As CRO são de uma tipologia diferente daquela a que os exércitos estão habituados, obrigando-os a criar um manancial de conhecimentos que lhes permita cumprir a missão atribuída. A necessidade de recorrer aos conhecimentos adquiridos é constante para as FND, tanto ao nível da preparação e projecção, como também ao nível do emprego e retracção da Força. Por outro lado, as centenas de militares portugueses em TO internacionais, desempenhando CRO, estão permanentemente expostos a novas necessidades e desafios, pelo que, todo o conhecimento poderá ser fundamental para tomar a decisão mais acertada, no momento oportuno. Procurou-se produzir o objectivo de investigação, sendo ele: *“Qual a necessidade de integrar um SLA na estrutura do Exército Português para apoiar na condução de Operações de Resposta à Crise?”*. Deste problema foram levantadas hipóteses como tentativa de resposta à problemática. A primeira hipótese será a existência da necessidade de implementação de um SLA no Exército Português, como ferramenta de extracção de conhecimento através do retorno das experiências. Uma segunda hipótese seria o levantamento da não necessidade da implementação de um SLA.

Para tentar responder à questão central levantada, foram articulados cinco capítulos neste trabalho de investigação.

Os primeiros três capítulos constituem a revisão da literatura e são articulados de forma a relacionar as LA com as CRO. O primeiro capítulo foi constituído numa tentativa de revelar a necessidade das organizações possuírem um SLA, bem como as suas consequências. De seguida, no segundo capítulo, são apresentados dois modelos de SLA, o da NATO e do Exército Espanhol respectivamente. Pretende-se revelar como funcionam os ditos sistemas, desde a produção de conhecimento através do retorno de experiências até à sua disseminação. Por fim, o terceiro capítulo pretende apresentar as especificidades das CRO dentro do Espectro da guerra. É também objectivo entender de que forma podem as LA ser aplicadas às CRO, e em que áreas podem estas ser aplicadas. Uma vez terminada a

revisão da literatura, apresenta-se um capítulo com a metodologia utilizada para desenvolver a investigação pretendida. É objectivo deste capítulo apresentar o procedimento utilizado para a realização da investigação, revelando quais as ferramentas utilizadas, qual a amostra inquirida e quais as unidades e categorias de análise construídas. O capítulo que se segue pretende apresentar os resultados obtidos através da categorização das unidades de análise, e efectuar a discussão dos resultados obtidos face à literatura apresentada. No final desta investigação são apresentadas as conclusões retiradas, sugestões e limitações.

Para a realização desta investigação foram efectuadas entrevistas a uma amostra de nove militares, em que todos tinham já mais que uma participação em FND. A partir das entrevistas foram produzidas unidades de análise e categorias, através das quais se obtiveram resultados. Após a obtenção dos resultados, efectuou-se a discussão dos mesmos e foram retiradas conclusões.

Não foi encontrado algum trabalho que se relacione directamente com a investigação que aqui se pretende efectuar.

Para a realização desta investigação ouve a necessidade, devido à sua extensão, de impor limitações à mesma. Assim, pretende-se apenas determinar qual a necessidade de implementar um SLA no Exército Português. O estudo do SLA vai se resumir a dois, o Implementado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte¹ (NATO), e o pelo Exército Espanhol, uma vez que existe um vasto leque de sistemas diferentes que podiam ser apresentados. Por não existir uma definição universal no que às LA se refere, todas as definições utilizadas nesta investigação, no que aos SLA se refere, são as adoptadas pela NATO.

A realização deste trabalho contou com várias dificuldades. Um primeiro aspecto foi o facto de o período destinado para a sua realização ser durante o período de férias dos entrevistados, o que restringiu o leque de entrevistados e as condições das entrevistas. Um outro factor foi a restrição aos relatórios “Fim de missão”, o que limitou ainda mais a investigação, uma vez que poderiam complementar os dados fornecidos pelas entrevistas. Por fim, o pouco conhecimento existente acerca da problemática das LA diminuiu o espectro de pessoas com as quais se poderia estabelecer contacto.

¹North Atlantic Treaty Organization

CAPÍTULO 1

AS LIÇÕES APRENDIDAS NAS ORGANIZAÇÕES

“Pobre daquele que precisa adormecer para sonhar com o futuro”.

Mouzinho de Albuquerque

1.1 DEFINIÇÃO DE LIÇÃO APRENDIDA

Para uma clara compreensão da problemática que se propõem tratar este trabalho de investigação, é necessário possuir modelos de conhecimento relativos ao mesmo. Por isso, apresentar a definição de LA é fundamental para diminuir o nível de imprecisão da investigação, e garantir uma total compreensão da mesma. Os enfiamentos provocados pelas indefinições dos conceitos poderão provocar alterações significativas nos resultados obtidos, influenciando assim a verdade da investigação.

Depois de uma breve pesquisa pode-se concluir que não existe uma definição universal de LA. Tentou-se de seguida obter a definição de LA para a instituição militar, revelando-se infrutífera. Contudo, o vocábulo LA é várias vezes utilizado na instituição militar, e com uma forte conotação às CRO. Depois de pesquisar alguns documentos de cariz militar, rapidamente se encontraram referências às LA. Os relatórios “Fim de missão”, elaborados pelos comandantes de FND, e a Directiva 90/CEME/07, são dois dos locais que foram referenciados pela utilização do vocábulo LA. Pese embora, a sua referência, verificou-se que era utilizada apenas no sentido de retorno da experiência, ou conjunto de opiniões pessoais.

O caso da Directiva 90/CEME/07 é a prova das repercussões que a indefinição do termo LA pode provocar. Nesta directiva, O Chefe do Estado Maior do Exército (CEME) atribui a missão aos Órgãos Centrais de Administração (OCAD) de levantamento de um sistema de acompanhamento e recolha de LA, para avaliar a implementação da componente fixa do Sistema de Forças Nacional do Exército SFN-E, e à Inspeção Geral do Exército (IGE) integrar as LA recolhidas pelos OCAD. Uma vez que não existe uma definição de LA, cada OCAD interpretou de forma diferente uma ordem que, à partida parecia ser clara, gerando a confusão no seio da organização.

Assim, ambicionando o máximo rigor na elaboração desta investigação, procurou-se adoptar uma definição de LA, de uma organização que possua um SLA.

Apresentamos de seguida três definições do termo LA. Serão respectivamente, as adoptadas pela NATO, pelo Exército Espanhol, e também uma outra adoptada por uma organização de cariz não militar, nomeadamente a *National Aeronautics and Space Administration*² (NASA).

Segundo a NATO, uma LA consiste em: *“Lessons Learned (LL) results from the implementation of a RA that produced an improved performance or increased capability”*³ (NATO 2007, cap.2, p.1)

O Exército Espanhol define LA como: *“El conocimiento contrastado y sancionado según el nivel correspondiente, extraído del análisis de experiencias en operaciones y ejercicios y que pueda servir para mejorar la organización, preparación y empleo del Ejército”*⁴ (Instrucción Técnica (IT) 02/07, 2007, 3)

Por sua vez, a NASA define LA como sendo: *“knowledge or understanding gained by experience. The experience may be positive, as in a successful test or mission, or negative, as in a mishap or failure. A lesson must be significant in that it has a real or assumed impact on operations; valid in that it is factually correct; and applicable in that it identifies a specific design, process, or decision that reduces or limits the potential for failures and mishaps, or reinforces a positive result.”*⁵ (GAO, 2001, p.2)

Assim, pode-se concluir que embora as várias organizações não tenham adoptado a mesma definição, a sua concepção é muito similar nomeadamente no que se refere ao objectivo.

Para efeito da realização deste trabalho iremos adoptar como definição de LA a que é apresentada pela NATO, uma vez que Portugal tem alianças com a mesma, e empenha forças militares sob o seu mandato. A criação de um SLA que interaja com outros poderá ser uma mais-valia para a criação de sinergias.

1.2 DESAFIOS ÀS ORGANIZAÇÕES

Uma vez apresentada a definição de LA adoptada, e procurando desenvolver este estudo de forma a facilitar a sua compreensão, é oportuno referir a origem das LA nas organizações.

Os constantes desafios a que as organizações estão expostas, obrigam a que se criem mecanismos que lhes permitam adaptar a essas mudanças. A envolvente em que as

²Entendemos que seria proveitoso apresentar uma definição de LA adoptada por uma organização de cariz civil de forma a comparar com as adoptadas pelas organizações militares.

³Uma LA resulta da implementação de uma acção correctiva levando a uma melhoria das capacidades.

⁴O conhecimento adquirido pelo nível correspondente, extraído através da análise de experiências em operações e exercícios que possam servir para melhorar a organização, preparação e emprego do exército.

⁵Conhecimento ou compreensão obtida através da experiência. A experiência poderá ser positiva num teste ou missão bem sucedidos, ou negativa num mal entendido ou falha. Uma lição deverá ser significativa para o desenrolar das operações; válida por se provar correcta; e aplicável, através da qual se possa reduzir o erro ou falha no processo de decisão, ou mesmo reforçar as boas práticas.

empresas se inserem muda tão rapidamente, que estas deverão estar aptas a se adaptarem a essas mudanças. “As mudanças tornaram-se regra geral, e a estabilidade a exceção”. (Simons, 1996, p.330)

Robbins in Camara, Guerra e Rodrigues (2001, p.209) define quatro causas principais para a mudança⁶ organizacional, dividindo-as em dois grandes grupos: - as de natureza intrínseca e as de natureza extrínseca. Assim, as causas para a mudança seriam: - a natureza da força de trabalho; as novas tecnologias; os choques económicos e a globalização e concorrência.

Como se pode constatar, as mudanças que ocorrem no meio em que as organizações se inserem têm repercussões nas mesmas. A seguinte figura ilustra o impacto que as mudanças ambientais têm nos processos das organizações.

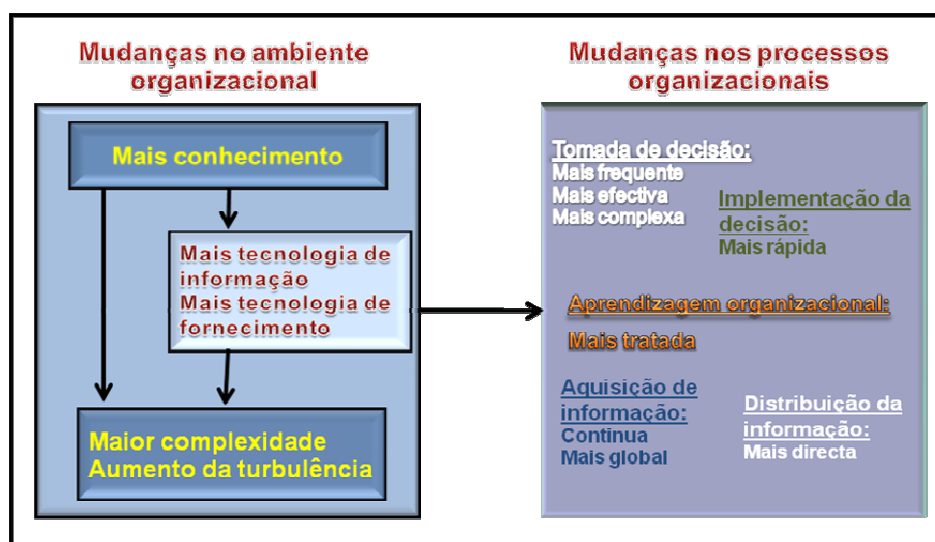


Figura 1 - Quadro de reacção das organizações às mudanças

O ambiente é de tal forma rapidamente mutável, que as organizações têm de ser capazes de aprender para poder realizar a sua própria mudança, garantindo assim a sua sobrevivência no mercado. (Cunha et al, 2004, p.584) “As organizações que aprendem (*learning organizations*) são organizações que procuram mudar continuamente (...) de modo a satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes. (Simons, 1996, p.320)

⁶ No que se refere à natureza da força de trabalho, o autor, defende que existe uma mudança na escala de valores das diferentes gerações que compõem a empresa. Concluiu que os trabalhadores com mais de 50 anos são leais ao seu patrão, que os que se encontram na casa dos 40 são leais a si próprios e que os jovens tendem para serem leais à sua carreira.

As novas tecnologias tiveram grande impacto nas organizações que as adoptaram, pois provocam alterações ao nível das aptidões dos empregados, nas actividades quotidianas dos gestores e nas capacidades das empresas responderem às necessidades.

Os choques económicos são um factor de mudança para as organizações, uma vez que afectam a economia em geral, pese embora mais para uns que para outros. As transformações que a economia mundial tem sofrido, forçam os países a criarem estratégias de desenvolvimento. (Girão et al, 2006, p.8)

Por fim, um factor de mudança muito importante, segundo o autor, é a globalização e a concorrência. Isto significa que a concorrência pode surgir de todo o lado, e apenas sobrevivem aqueles que conseguirem dar resposta à concorrência ou antecipar-se-lhe.

A este processo dá-se o nome de aprendizagem organizacional. Entende-se por aprendizagem organizacional, a capacidade ou conjunto de processos internos, que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, disseminação e utilização de conhecimento. (DiBella et al in Cunha et al, 2004, p.584)

A aprendizagem é uma ferramenta que permite às organizações responder de forma eficaz às necessidades criadas pelo meio em que se inserem, levando a que sejam delineadas estratégias que permitam às mesmas aprender, mais e melhor.

1.3 AS ORGANIZAÇÕES NUM AMBIENTE DE MUDANÇA

As mudanças nas esferas de acção das organizações, exigem-lhes maior produtividade, maior competitividade, levando-as a procurarem novas formas de criar valor a partir dos seus activos. A cada dia que passa, o sucesso de uma empresa depende cada vez mais da capacidade que os funcionários têm para aprender e usar os seus conhecimentos, bem como da capacidade da empresa em transformar o conhecimento individual, a sabedoria corporativa em valor. (Sveiby *apud* Girão et al, 2006, p.13)

O conhecimento quando bem gerido pode conduzir a um aumento da eficiência, à redução de custos e desperdícios, bem como facilitar a tomada de decisão. Contudo, é necessário um ambiente propício à aprendizagem e a criação de uma memória organizacional para que o conhecimento se transforme em valor. A existência de uma memória organizacional permite a utilização, disseminação e partilha de informação. (Girão, 2006, p.14)

“Uma das melhores formas de se aumentar a memória organizacional é com o acúmulo de Lições Aprendidas (LA). O registo e a disseminação de Lições Aprendidas fazem com que as pessoas da organização aprendam com ela e recupere a memória organizacional para dar suporte às decisões no presente e no futuro. As informações sobre boas (ou mal sucedidas) práticas adoptadas no passado são primordiais para a organização no futuro, evitando a repetição de erros e a reinvenção da roda” (Stewart *apud* Girão et al, 2006, p.15)

Davenport e Prusak in Girão et al, (2006, p.15), defendem que o valor do conhecimento é tanto maior quanto for a sua acessibilidade, pois é muito comum resolver um problema, partindo do zero, desperdiçando esforços pela não partilha de experiências.

As LA são uma ferramenta importante para a gestão do Conhecimento, através das quais pode ser facilmente acedido, evitando a duplicação de esforços e facilitando o processo de partilha de conhecimento. (Girão, 2006:9)

Contudo, associado ao processo de LA, deve estar um meio que facilite o acesso à informação, que permita a interacção entre os utilizadores e que garanta uma actualização

do conhecimento. (Turban, Mclean e Wetherbe, *apud* Girão et al, 2006, p.45) É necessário um sistema que possibilite a filtragem e a disseminação de LA. Para facilitar a disseminação de LA deverá existir um sistema informático que permita a procura por catalogação. (Girão, 2006, p.45)

Existem sistemas informáticos capazes de facilitar todo o processo de disseminação, e acesso por parte dos utilizadores às LA, a que vulgarmente chamamos de Base de dados (BD).

1.4 BASES DE DADOS

O ser humano sempre sentiu a necessidade de armazenar a informação para mais tarde poder aceder a ela. Por mais primitivas que sejam as organizações, as suas estruturas apresentam sempre esta necessidade. (Nunes, 1993, p.19)

“As Bases de Dados são, hoje em dia, um dos instrumentos mais utilizados em qualquer organização, facilitando as actividades de gestão e de planeamento inerentes à administração.” (Nunes, 1993, p.19)

Existem várias definições de BD. Date (1994, p.2), define uma BD como sendo – *“...its essentially nothing more than a computerized record-keeping system. (...) in other words, it's a repository for a collection of computerized data files⁷.”* O mesmo autor refere que o utilizador da BD poderá efectuar várias tarefas, incluindo as seguintes: - introduzir novos dados em ficheiros vazios; introduzir novos dados em ficheiros já existentes; apagar dados de ficheiros existentes; retirar ficheiros vazios da BD, etc. Segundo o mesmo autor, os sistemas de BD podem ser de apenas um único utilizador ou vários utilizadores.

A evolução da informática nas últimas décadas tem levado à criação de novos materiais, tanto a nível do software, como hardware. *“In the past few years, advances in technology have been leading to exciting new applications of database systems ... database technology is used in controlling industrial and manufacturing process.⁸”* (Elmasri, Navathe, 2003, p.3)

Os autores Elmasri e Navathe (2003, p.15) defendem que, para se poder enunciar as vantagens dos sistemas de BD, é necessário distinguir se os sistemas são para um único utilizador ou para vários utilizadores. Referimo-nos de seguida às vantagens dos sistemas unipessoais. Com estes sistemas deixa de ser necessário carregar grandes volumes de papel, podendo ter a informação compactada. Por outro lado, a rapidez com que podemos alterar os dados nestes sistemas é muito superior ao que seria através do papel. O acesso à

⁷ Não é mais que um sistema de gravação computadorizado (...) por outras palavras, é um repositório de ficheiros de dados informáticos (Tradução da responsabilidade do autor)

⁸ Os avanços verificados ao nível tecnológico, tem conduzido para novas aplicações de sistemas de BD... a tecnologia é usada no controlo organizacional e no processo de produção (Tradução da responsabilidade do autor).

informação será também processado muito mais rapidamente. Torna-se sempre mais fácil pôr em dia a informação, do que em papel.

Nos sistemas de vários utilizadores, as vantagens conferidas serão ainda maiores. Para além das vantagens referidas para o sistema anterior, neste caso, a empresa vai poder ter um controlo mais centralizado da informação, uma vez que é possível criar interacções entre diferentes BD.

Existem ainda outras vantagens, para além das apresentadas, como é o caso da redução da duplicação da informação. Permite também aumentar o nível de segurança, definindo os possíveis utilizadores. (Nunes, 1993, p.20)

CAPÍTULO 2

SISTEMAS DE LIÇÕES APRENDIDAS

“A única coisa mais difícil que introduzir
uma nova ideia na mente militar é fazer
sair uma antiga”

Liddell Hart

2.1 JOINT ANALYSIS AND LESSONS LEARNED CENTRE

O Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) foi criado em 2004 com a finalidade de introduzir na NATO uma estrutura metódica, capaz de tratar análises conjuntas e LA. Prendia-se um processo contínuo e facilmente compreensivo, de forma a não desperdiçar recursos e melhorar as capacidades da NATO. Para a criação deste processo foi necessário criar uma directiva específica: “...it was agreed that a Bi-SC Directive on Lessons Learned was needed to implement the NATO Lessons Learned Process (NATO LL Process) in the new NATO Command and NATO Force Structures.”⁹ (ISLER, 2006, p. 24)

Segundo a directiva 80-6 de 2007 da NATO, este processo é considerado como sendo uma ferramenta importante para apoiar os comandantes na tomada de decisão, de forma a corrigir procedimentos, bem como armazenar, melhorar e comunicar boas práticas. O JALLC insere-se na estrutura da NATO, nomeadamente no *Allied Command for Transformation* (ACT)¹⁰.

A missão do JALLC¹¹ é, efectuar análise de treinos, exercícios e experiencias, estabelecendo e mantendo uma base de dados interactiva¹².

Este contribui para a melhoria das operações através da identificação de falhas nas capacidades das forças. Para tal, utiliza o processo de análise para assegurar a obtenção dos factores chave (*key factors*) e de Lição Identificada (LI), sendo que quando se considerarem apropriadas são propostas acções correctivas (AC)¹³.

⁹Foi acordado que era necessário uma directiva dos dois Comandos Estratégicos, sobre LA, para implementar o processo de LA da NATO no novo Comando e estrutura da NATO. (Tradução da responsabilidade do autor)

¹⁰Ver Apêndice E, Figura 1.

¹¹Ver organização do JALLC em Apêndice E Figura 2.

¹²Tradução da responsabilidade do autor, e disponível na língua original em: <http://www.jallc.nato.int/mission.asp>.

¹³Informação disponível em: <http://www.jallc.nato.int/>.

2.1.1 PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS

O funcionamento do SLA em utilização pelo JALLC é apresentado numa directiva da NATO, denominada BI-SC DIR 80-6. Neste documento, para além de explicado o funcionamento do SLA, são também apresentadas as entidades responsáveis¹⁴ pelo funcionamento do mesmo.

Segundo o mesmo documento, o processo de LA do JALLC é constituído por seis fases. A ordenação das etapas que constituem o SLA do JALLC é respectivamente a seguinte:

- Observação;
- Análise¹⁵;
- Atribuição de tarefas;
- Implementação e monitorização;
- Validação¹⁶;
- Lição Aprendida.

O processo de LA pode ser desencadeado por uma simples observação, ou então a pedido de um comandante¹⁷. As observações podem ser de dois tipos. A primeira é uma observação em bruto, e que vai requerer o desenvolvimento de novos requerimentos de análise¹⁸ (RA). Um outro tipo de observação, mais pormenorizada, poderá ser considerada como sendo uma LI, podendo esta passar à fase de aprovação e de atribuição de tarefa. Há que ter em conta que, em muitos casos, após a observação de um acontecimento individual, a aplicação de uma acção correctiva (AC) poderá desenvolver uma nova boa prática.

No que concerne ao processo de análise¹⁹, este é constituído por cinco fases, em que o que distingue cada uma é o tipo de actividade, bem como a janela de tempo em que é realizada. As fases do processo de análise são as seguintes:

- Clarificar a necessidade, “*Clarify the Need*”, há que identificar a necessidade de análise, procurando entender quais os RA e estabelecendo os Objectivos de análise²⁰ (OA). Tem também início a recolha de dados nesta fase do processo.

¹⁴ Consultar Apêndice A, Entidades responsáveis pelo SLA do JALLC.

¹⁵ Ver glossário.

¹⁶ Ver glossário.

¹⁷ Em entrevista ao TCOR CAV Simões de Melo, este referia que: “... um comandante pode reparar que alguma coisa não está a correr bem e pede que seja feito um estudo. O pedido poderá ser efectuado, ou junto do ACT ou do ACO.” O JALLC não se relaciona directamente com o ACO, embora possa actuar a pedido do ACO ao ACT. O ACO sempre que necessita de auxílio, ao nível de LA recorre ao ACT que o apoia através do JALLC. O ACO não atribui tarefas ao JALLC.

¹⁸ Objectivos estratégicos definidos pelo cliente, os quais gostaria de alcançar.

¹⁹ Para apresentação deste processo recorremos ao *Joint Analysis Handbook* (JAH) (2007), visto ser uma publicação mais recente no que diz respeito à matéria da análise (Ver Apêndice E, Figura 5).

²⁰ A NATO, mais concretamente o JALLC, define um Objectivo de Análise como sendo uma tarefa clara, demonstrável e atingível, que identifica a intenção do analista e do cliente. (Ver glossário)

- Preparação da análise, “*Analysis Preparation*”, altura em que é elaborado um plano detalhado de recolha, pesquisa, organização e preparação de dados, que poderá ser antes ou durante um exercício.
- No evento, “*At the Event*” é feita uma recolha de dados no próprio acto, ou seja, há uma recolha de dados durante uma operação, um exercício ou experiência.
- Análise no final do evento “*Post-Event Analysis*”, esta consiste na análise de dados depois de um acontecimento, produzindo conclusões desse evento podendo-se dele extrair recomendações.
- Comunicar, “*Reporting*” os resultados dos OA, definidos no início do processo de análise, e documentar qualquer LI que se tenha obtido.

Uma vez finalizado o processo de análise, há que endossar, “*Endorsement*”, e atribuir tarefa “*Tasking*”. O endossar dá-se quando o comando adequado aprova uma LI e toma as acções necessárias para a passar para o nível de comando superior. A tarefa irá ser atribuída ao corpo de acção (CA)²¹ considerado pela NATO como mais indicado. Este será a autoridade responsável pelo desenvolvimento do Plano de acção²² (AP) e pela AC, de acordo com o que foi recomendado na LI.

Findada a fase do endossar e atribuição da tarefa, o CA vai implementar o PA, enquanto a autoridade responsável monitoriza e acompanha a realização da tarefa. A esta fase dá-se o nome de implementação e monitorização “*implementation*” and “*monitoring*”.

Após a fase anteriormente descrita, deverá vir a validação, “*validation*”, sendo esta necessária para determinar, de acordo com o PA, se o problema inicialmente identificado foi corrigido, podendo também ser realizada uma análise posterior de forma a determinar se a AC alcançou os objectivos pretendidos.

O final do processo dá-se quando todas as AC, para determinada LI, são implementadas com sucesso e esta se transforma numa LA pronta a ser armazenada na BD²³.

2.2 CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DO MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA

À luz do que aconteceu noutros países, a necessidade de possuir um sistema que permita extrair LA e experiências, das mais variadas actividades²⁴, não passou despercebida ao Exército Espanhol. A ideia de LA não é nova no Exército Espanhol, pois sempre se

²¹ Uma entidade responsável por implementar ou facilitar a implementação de uma acção aprovada.

²² *Action Plan*

²³ Consultar Apêndice B, BD do JALLC.

²⁴ Desde, experiências históricas, de exercícios reais e simulados, de operações e de outras actividades desenvolvidas pela UCO. (IT 02/07, 2007, p.2)

recolheram ensinamentos de experiências passadas. Sentindo a necessidade de obter ensinamentos das suas actividades, algumas Unidades, Centros e Órgãos (UCO) criaram procedimentos internos para melhorar a sua preparação e emprego. Isto leva a que não sejam aproveitados por todo o Exército os ensinamentos obtidos, uma vez que são obtidos internamente pelas unidades não sendo difundidos para as restantes. (IT02/07, 2007, pp.1,2)

Como foi referido anteriormente, apesar de algumas unidades possuírem um procedimento próprio para a recolha de ensinamentos, não existia um sistema eficaz, capaz de explorar estes ensinamentos em todos os aspectos. Assim, em Outubro de 2006 é aprovado pelo “*Segundo jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra*”²⁵ (SEJEME) o conceito de LA, onde são estabelecidas as bases para unificar os critérios no Exército Espanhol no que refere às LA. Em Maio de 2007 é publicado um manual de instrução técnica em que se apresenta o conceito para o SLA²⁶. (IT02/07, 2007, pp.1,2)

O Centro de LA insere-se na estrutura do “*Mando de Adiestramiento y Doctrina*” (MADOC)²⁷. “*GEMADOC, como responsable del proceso de LLAA del ET establecerá un Centro de Lecciones Aprendidas*”²⁸. (IT02/07, 2007,6)

Este órgão será responsável pela direcção coordenação e integração do processo de LA do Exército Espanhol, bem como pela manutenção e gestão de uma BD²⁹. (IT02/07, 2007,6)

2.2.1 PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS

“*Para que el sistema sea completo debe interactuar con otros nacionales existentes, con los de otros ejércitos de países de nuestro entorno y con los de las Organizaciones de Seguridad y Defensa a las que España pertenece.*”³⁰ (IT02/07, 2007,14)

De acordo com a Instrução técnica 02/07 (2007), o processo de LA divide-se em cinco fases, tendo cada uma destas entidades responsáveis³¹ pelo seu desempenho. Com base nesta mesma publicação, vamos de seguida apresentar o processo de LA do *Centro de Lecciones Apreendidas del MADOC* (CLAM).

²⁵ Segundo comandante do Estado Maior do exército Espanhol

²⁶ O SLA pretende ser uma metodologia a seguir, para que a partir de experiências próprias ou de outros se possam extrair e difundir LA. Tudo isto através de um processo sistematizado e otimizado. (IT 02/07, 2007, p.1)

²⁷ Ver Apêndice E, Figura 6.

²⁸ O GEMADOC é a entidade responsável por todo o processo de LA do Exército Espanhol e para tal estabelece um Centro de LA.

²⁹ Consultar Apêndice C, BD do CLAM.

³⁰ Para que o sistema seja completo, deve actuar com outros sistemas nacionais existentes, com os de outros exércitos, de países que nos rodeiam e com as organizações de segurança e defesa a que a Espanha pertence.

³¹ Consultar Apêndice D, Entidades responsáveis pelo SLA do CLAM.

A primeira fase do processo de SLA do CLAM denomina-se de Observação/Compilação, "*Observación/Recopilación*". Nesta, há uma recolha de experiências, obtidas com a finalidade de as colocar à disposição da organização o mais breve possível. As observações/experiências podem-se realizar em qualquer lugar, a qualquer nível, desde o indivíduo até à Grande Unidade, sendo que as de pequenas unidades serão compiladas em unidades tipo Batalhão³²/Grupo ou superior. O início do processo de LA dá-se com o aparecimento de um problema ou então a um pedido de observação. Ao existirem dados suficientes acerca de uma dada observação, passa-se à fase da análise. Quando o MADOC entender ser oportuno, poderá enviar equipas a unidades, exercícios e treinos, para recolher experiências que lhe possam interessar.

Terminada a recolha de dados, há que fazer uma análise sobre os mesmos, efectuando um estudo sistematizado sobre a experiência. Assim que recebida a experiência pelo "*Punto de Contacto*"³³ (POC) do SLA, este remeterá para a secção de planeamento do UCO que considere mais indicada para efectuar o seu estudo. Posteriormente, um responsável pela área em que a experiência recai vai efectuar o seu estudo e, caso seja encontrada uma solução, e se esta se encontrar no seu nível de competência, recomenda-a ao comandante da UCO para o seu sancionamento³⁴. Caso não seja encontrada a solução, a observação passará para a unidade superior, mantendo-se sempre ao seu nível de competência, para que se continue o processo de análise.

Finalizado o processo de análise, e encontrada uma solução para a observação que se analisou, há que sancioná-la, aprovar a solução apresentada, sendo para tal necessário comprovar a sua validade. Os comandantes a cada nível deverão, a partir deste momento, realizar o controlo das medidas necessárias para que a mesma seja posta em vigor.

É de ter em consideração que, caso as recomendações possam ser aplicadas a outras unidades há que proceder à sua difusão, podendo esta ser de duas formas: difusão em tempo real³⁵ ou difusão de documentos com carácter periódico extraordinário³⁶. Os

³² A partir deste nível, qualquer UCO poderá incluir estas observações/experiências na BD das LA. Deverá ter se em conta a possível confidencialidade destas experiências dado que a aplicação informática não dispõe de filtros de segurança para trabalhar na Intranet. (IT 02/07, 2007,7)

³³ Ponto de contacto. Cada UCO deverá estabelecer um POC, no seu SLA, responsável por coordenar o processo. Nas pequenas unidades deverá ser pessoal empenhado na 3ª secção, sendo que nas grandes unidades deverá ser alguém da área das operações e planeamento. (IT 02/07, 2007,5)

³⁴ Antes de sancionar a recomendação, o comandante deverá proceder à validação da mesma, de forma a garantir que esta não foi apenas um fruto do acaso e que é a solução mais adequada. Para tal, poderá pedir às unidades subordinadas que testem a recomendação (utilizando os meios e unidades necessárias para ter certeza que se adapta e que tem a capacidade de responder às necessidades), ou então caso seja necessária mais informação pode pedir que se realize um questionário que complemente a recomendação. (IT 02/07, 2007,10)

³⁵ São publicações difundidas através de uma aplicação informática, de acordo com um formato estabelecido. (IT 02/07, 2007,11)

³⁶ Para além de difundir informação através de aplicações informáticas, a MADOC irá editar documentos referentes a LA. Estes documentos podem ter carácter variado, desde ordinário, extraordinário e urgente.

documentos publicados pelo MADOC deverão ser de difusão aberta, disponíveis para todos os interessados acederem, inclusivamente, os anexos de documentos com informação classificada.

O processo de LA apenas é concluído com a fase de supervisão, “*Control*”. Esta, é a confirmação que a difusão das LA foi efectuada para todas as unidades, e que as mesmas LA foram introduzidas em documentos e publicações militares adequadas³⁷.

³⁷ Nas UCO, o comandante de unidade é o responsável por garantir a aplicação da LA dentro do seu âmbito de competência, fazendo-as incluir em publicações militares. (IT 02/07, 2007,12)

CAPÍTULO 3

OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

“A manutenção da paz não é um trabalho para soldados, ...mas apenas um soldado pode realizá-la.”

Dag Hammarskjöld

3.1 ESPECTRO DA GUERRA

Definido por muitos como sendo um “braço de ferro”, o equilíbrio de forças provocado pela bipolaridade vivida durante a Guerra Fria paralisou³⁸, durante muito tempo, a acção da Organização das Nações Unidas (ONU). Com a queda do Muro de Berlim, a ONU passa à acção e define, na sua agenda para a paz, esferas de acção, entre as quais se encontram a diplomacia preventiva³⁹, o restabelecimento de paz, a manutenção de paz e a consolidação de paz⁴⁰.

Um ano após a aprovação do novo Conceito Estratégico em Roma, em 1992, o Conselho do Atlântico Norte (NAC) declarou que a NATO estava pronta para apoiar, caso a caso, operações de manutenção de paz sob os desígnios do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU). Na década de 90, as missões primárias da Aliança tornaram-se a gestão de crises e a prevenção de conflitos (Silva, 1999-2001, p. 23).

Em 1999, a NATO cria o Conceito Estratégico para a Aliança (CEA), revelando-se este fundamental para alcançar os seus objectivos. O CEA define as potencialidades militares

³⁸Os membros permanentes do Conselho de Segurança, são os países que lutaram na 2ª Guerra Mundial contra o eixo composto por Alemanha, Japão e Itália, e que assinaram a Carta das Nações em S. Francisco em 1945, que são: Estados Unidos, Rússia, Grã-Bretanha, China e França. Cada país membro do Conselho terá direito a um só voto, e serão aceites as resoluções do Conselho que tiverem um total mínimo de nove votos, sendo necessário que entre estes estejam os dos cinco membros permanentes obrigatoriamente (Artº27 Carta das Nações Unidas). Na abstenção de qualquer um destes membros com poder de veto, a medida será prejudicada. Durante o período da Guerra Fria os EUA e URSS, utilizado o seu poder de veto paralisaram praticamente a acção da ONU.

³⁹Através da investigação das causas, da tentativa de alerta atempado, do emprego preventivo da implementação de medidas de confiança e monitorização de zonas desmilitarizadas.

⁴⁰ Informação disponível nos apontamentos do IESM acerca da matéria de Operações de resposta à crise.

como sendo a base da capacidade da Aliança para a prevenção de conflitos e gestão de crises⁴¹, por intermédio da realização de CRO⁴².

Para procurar garantir a segurança dos Aliados e criar estabilidade nas periferias dos mesmos, a NATO criou, ao abrigo do conceito de “Defesa Colectiva”, o Artigo 5.

O *Allied Joint Publication 3.4 (AJP 3.4)* define o art.º5 como: “...consider an attack from an external enemy against one or more of them as an attack upon them all. This is known as “Collective Defense.” The Parties will assist the Party or Parties attacked by Taking forthwith such action, as they deem necessary, including the use of armed force, to restore and maintain the security of the North Atlantic area⁴³.”

O MAJ ART Silva (2001) refere que a NATO atravessa uma fase de consolidação de conceitos, em que a visão de segurança apenas ao nível do território foi ultrapassada, e que esta se apresenta cada vez mais como “agente estabilizador e garante da pacificação ou não-proliferação em conflitos out-of-area”.

As actividades da NATO que não se enquadram no art.º5 são referidas como sendo “Não Art.º5CRO, às quais passaremos a designar como CRO, “ *NATO activities falling outside the scope of Article 5 are referred to collectively as NA5CROs.*” (NATO, 2005, p.1) “*NA5CROs can be described as multifunctional operations which encompass those political, military and civil activities, initiated and executed in accordance with international law, including international humanitarian law, contributing to conflict prevention and resolution, and crisis management in the pursuit of declared Alliance objectives*”⁴⁴.” (NATO, 2005, p.15) No mesmo documento é referido que a grande diferença entre os dois artigos é o facto de nas CRO não existir uma obrigação formal dos membros da Aliança participarem nos mesmos, ao contrário do que acontece no caso do Art.º5.

Devido ao cenário internacional actual, a NATO sentiu necessidade de criar um novo conceito de operações, as chamadas “Military Operations Other Than War” (MOOTW)⁴⁵. O

⁴¹Uma vez que existe uma definição de crise por parte da NATO, iremos adoptar a definição de crise do Tenente general Loureiro dos Santos. Segundo o mesmo, “Quando se verifica uma perturbação no fluir normal das relações entre dois ou mais actores de cena internacional com alta probabilidade do emprego da força (no sentido de haver perigo de guerra), encontramos-nos perante uma crise internacional. (...) Será internacional se os intervenientes forem actores do sistema internacional, será interna se o fenómeno se verificar na vida interna de um país.” (Santos, 1982, p.101)

⁴²Informação disponível nos apontamentos do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) acerca da matéria de CRO.

⁴³Um ataque de um inimigo externo contra um ou mais membros seria considerado contra toda a Aliança. Os membros da Aliança deveram apoiar a parte ou partes atacadas de forma a restabelecer a segurança na zona Norte Atlântica, mesmo sendo necessária utilização de forças militares.

⁴⁴Operações multifuncionais que englobam actividades políticas, militares e civis, iniciadas e executadas de acordo com a lei internacional, incluindo a lei humanitária internacional, para contribuir para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises na prossecução dos objectivos da Aliança.

⁴⁵O AJP-01 define as MOOTW como um largo espectro de actividades em que as capacidades militares são utilizadas para fins diferentes das operações de combate em larga escala, normalmente associadas à guerra

AJP-01 estabelece que podem ser utilizadas forças militares para estabilizar e resolver conflitos, antes de escalarem para guerra, assim como promover a paz e apoiar as autoridades, se for possível sem recorrer ao combate. (Silva, 2001, p. 24)

Como foi já referido anteriormente, o uso de forças militares não se aplica apenas a situações de guerra, sendo que se assume cada vez mais importante para o comprimento de missões de resposta à crise e para missões de interesse público. Uma vez que, as operações ao abrigo do Artigo 5 e do Não-Artigo 5^o não se enquadram nas operações de combate⁴⁶, há que as contextualizar no espectro da guerra. Iremos recorrer à figura seguinte como forma de explicar onde se enquadram as CRO no espectro da guerra.

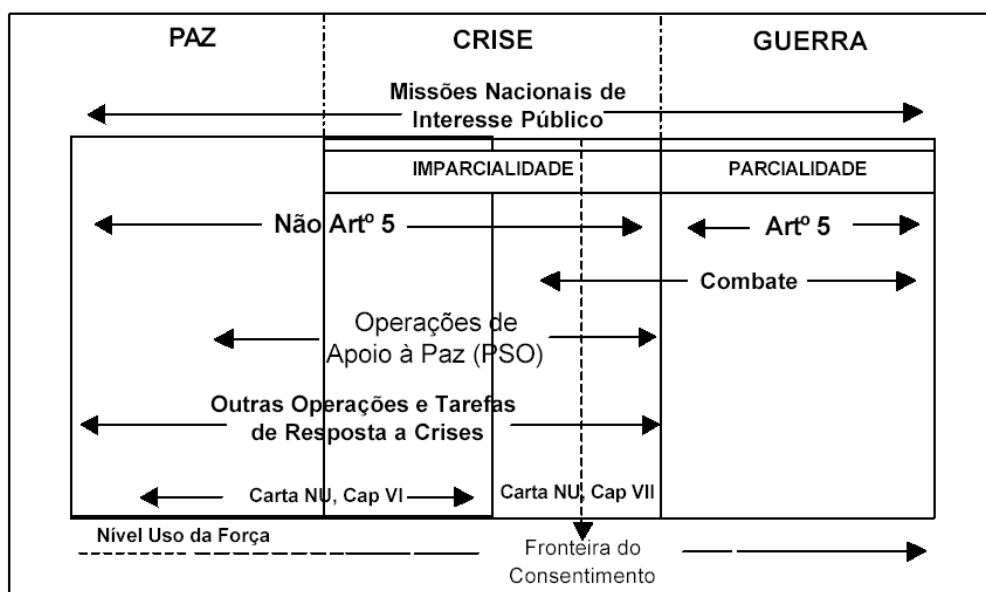


Figura 2 - Espectro das operações

Uma crise⁴⁷ tem origem num conflito de interesses entre actores, em que um tenta coagir o outro pela ameaça da força, a que podemos designar de desafio. Quando os interesses em jogo são importantes para ambas as partes podemos ter, por parte do actor ameaçado, uma intenção de resistir⁴⁸. Esta resistência vai provocar acções de dissuasão de forma a persuadir o adversário de prosseguir com a ameaça, o que, acontecendo, faz com que a crise cesse, mas caso contrário, vai provocar uma radicalização do comportamento do conflito, provocando um conjunto de “paradas e respostas”, a que chamamos de confrontação. O objectivo da confrontação é fazer com que a outra parte recue na intenção de partir para a guerra. As consequências podem ser de três tipos: a guerra, o compromisso ou a capitulação de uma das partes. (Santos, 1982, pp. 101-106)

⁴⁶Inclui Operações Ofensivas, Defensivas, Retrógradas, Transição, Aeromóveis, Aerotransportadas, Anfíbias, Informação e em Ambientes Específicos. (Regulamento Campanha Operações, 2005, p.2-11)

⁴⁷Para efeito deste trabalho foi anteriormente adoptada a definição de crise do General Loureiro dos Santos.

⁴⁸“A resistência pode ser imediata e brutal mas também pode ser matizada e difusa” (Santos, 1982, p.105)

A NATO, ao abrigo do Artigo5 e do Não-Artigo5, pode realizar operações em todo o espectro da guerra. O Artigo5 permite-lhe intervir numa situação de guerra, agindo parcialmente em função de um dos actores em conflito, de forma a restabelecer a estabilidade e segurança regional. Com o consentimento mútuo das partes procura mediar o conflito entre estas, regendo-se por um critério de imparcialidade. Este vai ser proporcional ao nível de consentimento das partes, ou seja, sempre que haja parcialidade para uma das forças, a tendência é para que deixe de existir consentimento por parte da contrária.

3.2 TIPOLOGIA DAS OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

Para a realização deste subcapítulo iremos recorrer ao Regulamento de Campanha Operações, visto ser o manual de doutrina adoptado pelo Exército Português. A referida obra contempla que as CRO se dividem em dois grandes grupos, e que cada um apresenta por sua vez operações diversificadas. É de salientar que o vasto número destas operações condiciona o estudo das mesmas, sendo que para efeito de estudo apenas iremos aprofundar aquelas que consideramos mais importantes⁴⁹. Assim, as CRO se dividem-se em:

a. Operações de Apoio à Paz (PSO).

- (1) Manutenção da Paz (Peacekeeping – PK);
- (2) Imposição da Paz (Peace Enforcement – PE);
- (3) Prevenção de Conflitos (Conflict Prevention – CP);
- (4) Restabelecimento da Paz (Peacemaking – PM);
- (5) Consolidação da Paz (Peace Building – PB);
- (6) Operações Humanitárias (Humanitarian Operations – HO).

b. Outras Operações e Tarefas de Resposta a Crises.

- (1) Apoio às Operações Humanitárias.
 - (a) Assistência a Deslocados e Refugiados;
 - (b) Operações Humanitárias (fora do âmbito das PSO).
- (2) Apoio a Assistência a Desastres;
- (3) Busca e Salvamento (SAR);
- (4) Apoio a Operações de Evacuação de Não-Combatentes (NEO);
- (5) Operações de Extracção;
- (6) Apoio às Autoridades Cívicas;
- (7) Imposição de Sanções e Embargos.

⁴⁹O grau de importância que por nós foi considerado, reporta-se ao facto de serem estas as operações que ao longo das últimas décadas o Exército Português tem vindo a desempenhar.

Definidas como operações multifuncionais conduzidas imparcialmente, as PSO envolvem forças militares e agências diplomáticas, com a finalidade de atingir um acordo político de longo prazo. Têm em vista a criação de condições de segurança para que as agências civis possam reconstruir as infra-estruturas necessárias, que permitam uma paz auto sustentada.

As PK decorrem de acordos entre as partes beligerantes, em que existe consentimento mútuo podendo, por vezes, ser a pedido das mesmas. Estas operações são conduzidas no intuito de *“monitorizar e facilitar a implementação de um acordo de paz”*. O recurso às forças militares para o cumprimento da missão é o mínimo possível.

Uma PE é por natureza uma operação coerciva, em que o consentimento por ambas as partes no conflito não foi ainda alcançado ou é ainda incerto. O seu objectivo pode ser variado, podendo ir desde a manutenção ou restabelecimento da paz até à imposição de termos específicos de um mandato. Tenta-se com estas operações persuadir o inimigo (IN), não destruí-lo.

Por sua vez, as CP abrangem um vasto leque de actividades, desde as iniciativas diplomáticas passando pelo empenhamento de forças, com a finalidade de prevenir ou conter disputas que possam dar origem a uma situação de conflito armado.

No que concerne às PM, estas englobam todo o tipo de actividades diplomáticas assim que se inicia um conflito. Têm por finalidade alcançar um cessar-fogo ou caso possível, um rápido acordo de paz. Relativamente ao empenhamento de forças militares, o mesmo pode ser através do envolvimento de meios militares, ou apenas de apoio de Estado Maior (EM) e planeamento.

Em relação à PB, são englobadas todo o tipo de acções que visam o apoio de medidas políticas, económicas sociais e militares, tendo como objectivo solidificar acordos políticos, bem como diminuir possíveis causas de conflito. Procuram criar uma situação de paz, embora frágil, e contribuir para uma estabilidade duradoura através do incentivo para a reconciliação das partes. O emprego de forças militares é exclusivamente destinado a criar condições para que as agências civis possam efectuar o seu trabalho.

Por sua vez, a finalidade das HO é aliviar o sofrimento humano das populações que se vejam envolvidas num conflito. O emprego de forças militares é destinado a apoiar as organizações civis especializadas no auxílio das populações carenciadas.

3.3 HISTORIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NAS OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

A participação militar portuguesa em CRO conheceu ao longo das duas últimas décadas variadíssimos TO⁵⁰. Actuou sob o comando de forças multinacionais em operações levadas a cabo sobre a égide de várias organizações, sendo as mais significativas: a NATO, a ONU, e a UE. As participações militares sobre a alçada da NATO foram aquelas que envolveram o emprego de maior número de homens, e se prolongaram mais ao longo do tempo, e portanto serão as que, para o assunto a ser tratado neste tema, se revestem de maior importância⁵¹.

Assim, neste capítulo iremos apresentar, de uma forma bastante sucinta, as participações militares portuguesas, nomeadamente na Bósnia-herzegovina, no Kosovo, no Afeganistão e no Líbano, e para tal iremos recorrer a um estudo realizado pela Fundação Mário Soares (FMS) (2006).

3.3.1 BÓSNIA-HERZEGOVINA

O desequilíbrio geopolítico que se verificou, uma vez mais, com a queda do muro de Berlim, teve repercussões penosas nos países de Leste. A situação vivida na Bósnia-herzegovina no início da década de 90 do século passado não passou despercebida aos olhos da comunidade internacional. A presença de forças militares, sobre a égide da NATO no TO, tem procurado, nas duas últimas décadas, criar condições para que seja possível uma paz duradoura e auto-sustentável, forças essas, que vêm sendo reestruturadas⁵² consoante as necessidades, nomeadamente no que diz respeito ao emprego da força e consentimento pelas partes.

A participação das forças militares portuguesas foi sempre uma constante no TO da Bósnia, pese embora tenha sofrido algumas alterações relativamente à sua missão e constituição. Portugal contribuiu em 1996, para a operação IFOR com: um Batalhão de Infantaria Aerotransportado⁵³ (2º BIAT), integrado numa Brigada Italiana; um Destacamento de

⁵⁰ A participação portuguesa abrange três continentes, no âmbito das CRO, indo desde África (caso de Angola e Moçambique), passando pela Europa (com a participação na Bósnia-Herzegovina e no Kosovo), terminando na Ásia (nomeadamente em Timor, Afeganistão e Líbano). (FMS, 2005, pp.184-198)

⁵¹ Verifica-se que as operações desenvolvidas no âmbito da NATO têm tido maior durabilidade, ou seja, torna-se mais fácil neste tipo de operações verificar os resultados de uma possível lição identificada que se torna aprendida.

⁵² Em 1995 a força denominava-se de IFOR. Em 1996, o CSNU decide alterar o mandato da força e dar início a outra operação, à qual passa a denominar de SFOR (*Joint Guard*), com o objectivo de estabilizar aquilo que a IFOR tinha já alcançado. A partir do ano de 2000 e 2003 as forças NATO vão sendo sucessivamente reestruturadas devido a uma menor necessidade de envolvimento de meios militares. Em 2004 a operação transita da NATO para a UE, e passa a denominar-se ALTHEA. (FMS, 2005, pp.187-189)

⁵³ O 2ºBIAT recebeu uma área de responsabilidade para conduzir a sua actividade operacional. A sua missão era: “*impedir o acesso de pessoal armado à zona de separação entre as facções em conflito*;

Ligação para o Quartel General (QG) da Brigada italiana; um Destacamento de Apoio de Serviços (DAS); e elementos para o QG/IFOR. A partir de 2000, as forças portuguesas passaram a constituir-se como a Reserva Operacional Terrestre do Comandante da SFOR⁵⁴. Em 2003, Portugal passou a integrar um “*Multinational Battle Group*” (MNBG) em parceria com a Polónia, voltando a conduzir operações no terreno com responsabilidades numa área de operações atribuída. A participação portuguesa deu-se no âmbito de uma operação de imposição de paz.

3.3.2 Kosovo

“A década de noventa do século passado caracterizou-se por uma permanente falta de entendimento institucional entre as autoridades Kosovares e o poder central de Belgrado.”

Em 1998, a Sérvia intervém militarmente no Kosovo numa tentativa de proteger a minoria sérvia, depois de acções militares por parte do Exército de Libertação do Kosovo (UÇK) sobre a mesma. Milhares de pessoas puseram-se em fuga, procurando abrigo junto às fronteiras da Albânia e da Macedónia, criando uma crise humanitária sem precedentes. Após várias tentativas falhadas⁵⁵ de resolução do diferendo entre as partes, em 1999, surgem dois documentos⁵⁶ que viabilizam a paz. Assim, com a intervenção da força KFOR, estavam criadas as condições para a NATO⁵⁷ poder intervir no Kosovo. Desde Julho de 1999, que Portugal contribuiu com efectivos para a constituição das forças multinacionais presentes no teatro do Kosovo⁵⁸. As FND integraram os Quartéis-generais da KFOR e da Brigada Italiana, estas constituíram também um Destacamento de Operações Especiais (DOE), bem como uma unidade de escalão Batalhão. O Batalhão tinha uma área de responsabilidade e a sua missão consistia em estabelecer presença em toda a área de responsabilidade, verificando e impondo, caso necessário, todos os acordos assinados. Tinham ainda a missão de garantir a liberdade de movimentos em toda a área, bem como cooperar com a *United Nations Mission in Kosovo*. Esta missão enquadrava-se no âmbito das operações de Imposição de paz.

garantir a segurança ao longo do itinerário que liga Sarajevo a Gorazde; controlar o posicionamento das partes ao longo da linha de separação inter-étnica; e, finalmente, monitorizar e controlar os acantonamentos de tropas e desmobilizados”. (FMS, 2005, p.188)

⁵⁴A sua missão era: “*estar pronta para, à ordem, ser empenhada em qualquer área do TO da Bósnia-Herzegovina, em reforço das Divisões Multinacionais*”. (Fundação Mário Soares, 2005, 188)

⁵⁵Entre as quais: “*...várias conversações, acordos de cessar-fogo e uma missão da OSCE...*” (FMS, 2005, p. 191)

⁵⁶O *Military Technical Agreement* (MTA), no qual os sérvios se comprometiam a retirar o seu dispositivo para fora das fronteiras do Kosovo, e a resolução 1244 do CSNU na qual mandatava a NATO para desmilitarizar as forças do UÇK bem como assegurar a liberdade de movimentos dentro do território. (FMS, 2005, p.191)

⁵⁷Mandatada pela ONU. (FMS, 2005, p.191)

⁵⁸Em Maio de 2001 foi interrompida a participação portuguesa no Kosovo, para que o Exército Português pudesse dar resposta às necessidades criadas pelo processo de independência de Timor-Leste. (FMS, 2005, p.191)

Em 2005, devido a novos desafios operacionais, esta missão passou a ter novos contornos. A força portuguesa passava agora a constituir-se como a reserva táctica do Comandante da KFOR.

3.3.3 AFGANISTÃO

Como forma de responder aos atentados de 11 de Setembro de 2001, uma coligação entre os EUA e Inglaterra iniciou uma operação militar com a finalidade de acabar com presença de facções extremistas⁵⁹ no Afeganistão. Findada a intervenção militar era necessária a intervenção de uma força multinacional que garantisse uma política neutral, de forma a efectuar uma transição do poder Afegão de forma livre e justa. Uma vez mais verificou-se a participação de forças militares portuguesas neste TO. Assim, em Fevereiro de 2006, um Destacamento Sanitário, constituído por três militares, integra o 16º Regimento Sanitário Inglês. Após a participação de vários militares portugueses na ISAF, em 2005, o Exército Português passou a integrar a ISAF VIII. Esta era constituída por uma unidade de escalão companhia de Atiradores⁶⁰, elementos para o comando do aeroporto e elementos para o Quartel-general da ISAF. Uma vez mais, a participação portuguesa enquadrava-se numa operação de imposição de paz

3.3.4 LÍBANO

Na sequência das Resoluções do Conselho de Segurança das Nações Unidas nº 425 e 426 de 19 de Março de 1978, foi criada a *United Nations Interim Force in Lebanon* (UNIFIL), numa tentativa de garantir a retirada de Israel do território do Líbano e implementar a paz e segurança internacionais⁶¹. Na sequência dos acontecimentos ocorridos em 2006, o Conselho Superior das Nações Unidas decidiu aumentar os efectivos da força⁶².

O Exército Português iniciou a sua participação no âmbito da UNIFIL desde 2006, com uma Unidade de Engenharia⁶³ e elementos para o QG da UNIFIL⁶⁴. Foram já projectadas três unidades de engenharia⁶⁵ para o Líbano, com um período de duração de seis meses.

⁵⁹Referimo-nos nomeadamente aos Talibã.

⁶⁰As unidades iniciais que guarneceram esta companhia eram unidades de Comandos. Esta Companhia tinha a missão de *Quick Reaction Force*. (FMS, 2005, p.195)

⁶¹Tinham também a finalidade de auxiliar o Governo do Líbano a exercer a sua autoridade na área. Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=336>.

⁶²Através da Resolução nº 1701 de 11 de Agosto. Nesta resolução foram adicionadas as seguintes tarefas: “Monitorizar a cessação das hostilidades; Acompanhar e apoiar as Forças Armadas do Líbano na sua projecção para o Sul do Líbano; Auxiliar e assegurar o apoio humanitário às populações civis bem como o regresso seguro e voluntário dos deslocados; Apoiar a Forças Armadas Libanesas no estabelecimento de uma zona livre de pessoal armado e de meios e armamento, à excepção dos pertencentes ao Governo do Líbano e à UNIFIL, entre a “Blue Line” e o rio Litani; Apoiar o Governo do Líbano, a seu pedido, na segurança das fronteiras para prevenir a entrada não autorizada pelo Governo do Líbano de armamento ou material relacionado ” Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=336>

⁶³A unidade de engenharia era composta por 141 militares. Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=337>

A missão da FND é executar trabalhos de apoio geral de Engenharia, apoiar a mobilidade e a sobrevivência dentro da sua área de responsabilidade, contribuindo para o desenvolvimento de infra-estruturas no Líbano no âmbito da missão da UNIFIL⁶⁶.

3.4 AS LIÇÕES APRENDIDAS APLICADAS ÀS OPERAÇÕES DE RESPOSTA À CRISE

Pese embora não se pretenda fazer um estudo exaustivo acerca do impacto que as LA poderão ter na condução de CRO, parece importante referir os domínios⁶⁷ onde estas poderão gerar mudanças. Para tal iremos, basear-nos num estudo, já referido anteriormente, realizado pela FMS (2006), referente às participações portuguesas em Operações de Apoio à Paz.

As PSO vieram sensibilizar a Instituição Militar para a importância da recolha e sistematização de LA, como forma de produzir ensinamentos, em áreas que não havia doutrina nacional.

A participação portuguesa em PSO tem conduzido à produção de ensinamentos, que se têm reflectido nos mais diversos campos. Estes ensinamentos, segundo o estudo da Fundação Mário Soares, provocam mudanças na Instituição Militar em três domínios, a saber: no cognitivo, no físico e no externo.

Entende-se por cognitivo o domínio onde imperam as percepções, e onde são tomadas as decisões. Aqui inserem-se as LA, a Doutrina, a Instrução e Treino, a Liderança, a Tática, a Actuação no TO, a Experiência, o Espírito de Missão e factores de ordem Psicológica.

No domínio físico, são referidos factores que possam causar repercussões efectivas nas estruturas permanentes da Instituição Militar. Nesta área, as alterações tanto podem ser ao nível das estruturas das FND, como da própria estrutura das Forças Armadas, nomeadamente nas áreas do Pessoal, Equipamento e da Logística.

Por último, no que se refere ao domínio externo, podemos referir que este abrange as interacções da Instituição Militar com a sociedade e o ambiente em que esta se encere.

Não existem mudanças às quais não se possam retirar LA. Por sua vez, a implementação de uma LA vai dar origem a mais mudanças e consequentemente a novas LA, geradas por essas mudanças, procurando refinar os procedimentos.

⁶⁴Cinco militares portugueses foram empenhados para garantirem o Quartel-general da UNIFIL. Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=337>

⁶⁵Foram empenhadas entre Novembro de 2006 e Maio de 2007 aUnEng1 da Brigada Mecanizada; entre Maio e Novembro de 2007 aUnEng2 do Regimento de Engenharia nº 1e desde Novembro de 2007 a UnEng3 do Regimento de Engenharia nº 3. Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=337>

⁶⁶ Informação disponível em: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=334>

⁶⁷Consultar ANEXO X (Impacto das LA nas PSO)

Uma vez identificadas as áreas em que as LA poderão ter impacto, na condução de CRO, poder-se-á fazer uma comparação com a perspectiva da NATO no que diz respeito às áreas afectadas pelas LA.

Assim, o JALLC, através do *Joint Analysis Handbook* (JAH) (2007), identifica oito áreas onde uma LA pode fazer sentir o seu efeito directamente. Correntemente é utilizada a mnemónica DOTMLPF-I para identificar tais áreas. As letras significam respectivamente o seguinte: Doutrina “*Doctrine*”, Organização “*Organization*”, Treino “*Training*”, Material “*Materiel*”, Liderança “*Leadership*”, Pessoal “*Personnel*”, Instalações “*Facilities*” e Interoperabilidade “*Interoperability*”.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

4.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez lançado o desafio de estudo de determinado tema há que extrair dele um problema. Santos (2005, p.14) refere que o tema não é dado pela entidade que encomenda o estudo, mas que este advém de um trabalho específico, podendo mesmo dizer-se que o problema constrói-se. Estes podem ser bons ou maus problemas. Os maus problemas desorientam os investigadores, enquanto os bons são a resposta que queremos atingir. “ (...) um problema pode parecer interessante em si...mas não ser um bom problema científico (...)” (Santos, 2005, pp.16,17) Segundo o mesmo autor, para se alcançar um bom problema é necessário que este reúna um conjunto de condições, sendo elas: - clareza⁶⁸, pertinência⁶⁹, fecundidade⁷⁰ e operacionalizabilidade⁷¹. Refere também que para a produção do problema são necessárias oito etapas⁷².

Assim, após o cumprimento das etapas referidas anteriormente, a questão à qual pretendemos responder é a seguinte: *“Qual a necessidade de integrar um SLA na estrutura do Exército Português para apoiar na condução de CRO?”*

A partir desta questão centra formulamos as seguintes questões derivadas:

Q1 – Será necessário reformular a forma como Exército Português tem recolhido ensinamentos das CRO que tem desempenhado?

Q2 – Que instrumentos implementar para apoiar a recolha de experiências do Exército Português na condução de CRO?

⁶⁸A interrogação deverá ser bem formulada, para que possa ser compreendida por qualquer investigador da área científica a que pertence. (Santos, 2005, p.14)

⁶⁹Deverá ser uma interrogação à qual interessa dar uma resposta. (Santos, 2005, p.15)

⁷⁰Desta interrogação são esperados resultados científicos relevantes. (Santos, 2005, p.16)

⁷¹Da sua resposta poderá ser construído um protocolo científico de resolução. (Santos, 2005, p.16)

⁷²A primeira etapa é o reconhecimento de uma curiosidade, da falta de explicação para determinado facto através das teorias existentes. De seguida dá-se a chamada fase exploratória onde o investigador vai efectuar leituras e observação. Segue-se o momento em que é formulado o problema, o verdadeiro ponto de partida para a investigação no terreno. Uma vez formulado o problema há que escolher qual o instrumento a utilizar para a recolha de dados. Em consequência da aplicação dos instrumentos, vão ser analisados os primeiros dados recolhidos. Tendo em conta os resultados obtidos anteriormente, e caso estes não sejam os esperados, há que reformular o problema, tendo em conta os resultados provisórios. Em função da reformulação do problema poderá haver a necessidade de reorientar o trabalho de terreno. (Santos, 2005, pp.17-18)

Na tentativa de encontrar respostas para as questões anteriormente formuladas, recorreremos à metodologia científica. Em consequência desta, foram formuladas hipóteses, que mais não são, que uma antevisão da relação entre o fenómeno e a explicação. “ *A organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor (...)*” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.119) A realização do trabalho de investigação científica consistirá , de facto, em testar as hipóteses, confrontando-as com os dados recolhidos através da observação. (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.120)

Assim, neste contexto, equacionamos as seguintes hipóteses orientadoras para cada uma das questões derivadas:

Para a Q1 levantaram-se as seguintes hipóteses:

H1 – Os resultados bastante satisfatórios que as forças portuguesas têm apresentado ao longo das duas últimas décadas, na condução de CRO, levam a crer que estejam já implementados instrumentos que permitam recolher, analisar e difundir experiências.

H2 – A duplicação de erros, bem como a não utilização de ensinamentos obtidos, indicam que é necessário introduzir um instrumento que permita fazer a recolha, análise e disseminação das experiências.

Para a Q2 foram levantadas as seguintes hipóteses:

H1 – O Exército Português deverá tornar-se uma “*Learning Organization*”, fazendo o retorno das experiencias transformando-as em conhecimento.

H2 – O Exército deverá manter os procedimentos adoptados até o momento, visto os bons resultados obtidos, dispondo os conhecimentos obtidos com o retorno das experiências numa BD permitindo a todos os interessados o fácil acesso.

4.2 PERTINÊNCIA DO ESTUDO

O objectivo deste estudo teve por origem o levantamento de um problema ao qual não era possível tratar.

Depois de proposto o tema “O processo de LA nas Operações de Resposta à crise”, foi necessário extrair um problema. O problema produzido a partir do tema proposto foi: “*Qual a necessidade de implementação de um SLA no Exército Português: proposta de um modelo a adoptar*”. Do problema central extraído foram produzidas algumas questões derivadas e levantadas algumas hipóteses para responder a essas questões. Contudo, durante as fases de produção do problema verificamos que este não era viável, pois não reunia as condições necessárias.

Assim, sentiu-se a necessidade de o reformular, e adoptou-se como problema central a primeira pergunta derivada do problema anterior, ou seja, *“Qual a necessidade de integrar um Sistema de Lições Aprendidas na estrutura do Exército Português para apoiar na condução de Operações de Resposta à Crise?”*.

Este problema para além de tentar possuir todas as características de um bom problema, tentou-se que este fosse pertinente. Assim, a sua investigação tornou-se pertinente pelos seguintes factores:

- Para poder servir como base para outros estudos que possam vir a ser realizados. Como qualquer boa arquitectura, não se pode construir uma boa casa se não se possuírem bons alicerces. A escassez de recursos que o Exército Português possui, não permite que se desperdicem os mesmos em acções que não acrescentam valor à instituição;
- Após uma primeira pesquisa sobre as LA no Exército, foi encontrado um artigo no Jornal Diário de Noticias, datado de 13/03/2006 referindo que o Exército Português se preparava para implementar um SLA;
- Na continuação da exploração ao tema encontramos um estudo realizado pelo United States General Accounting Office (GAO) ao SLA da NASA, e no qual era referido a reduzida rentabilidade que acrescentava à organização. Mais uma vez, a escassez de recursos obriga a que os investimentos só devam ser efectuados com a garantia de rentabilização dos mesmos.
- O factor que levou essencialmente a optar por este estudo foi a existência de um pedido ao IESM, pelo Chefe de Estado Maior do Exército (CEME), para ser incluído um Trabalho de Investigação de Longa Duração (TILD) com o seguinte tema: *“Lições Aprendidas no Exército Português: sua necessidade e emprego: definição do processo a implementar (estrutura e meios); sua coordenação e quantificação de resultados”*. Esta solicitação, veio de forma decisiva contribuir para a pertinência deste estudo, visto ser o próprio Exército, na pessoa do CEME, quem solicita um pedido de investigação do assunto a que nos propomos.

Face a todos estes factos, a pertinência desta investigação torna-se uma realidade.

4.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema a ser tratado, *“O processo de Lições Aprendidas nas Operações de Resposta a Crise”* é tão vasto que surge a necessidade de delimitar o estudo do mesmo. Assim, este trabalho foi enquadrado da seguinte forma:

- Vão ser estudados dois processos de LA, nomeadamente o da NATO e o do Exército Espanhol. Por imperativo de tempo não é possível estudar todo o universo de sistemas de LA conhecidos. Assim, escolhemos os dois sistemas enunciados anteriormente tendo em

conta dois factores: ligação organizacional, semelhanças estruturais e culturais. Os compromissos que Portugal tem com a NATO, obrigam a que se tenha o seu SLA como referência. É importante que Portugal, enquanto membro da Aliança, se mantenha actualizado sobre os procedimentos da mesma, ou seja, será importante que o sistema que Portugal adopte tenha a capacidade de melhorar a actuação das forças da sua responsabilidade, bem como garantir a interoperabilidade com o seu Centro de LA, o JALLC.

A escolha do estudo do SLA Espanhol teve por base o facto da organização do Exército Português ser, em certa forma, semelhante à do Exército Espanhol. Por outro lado, as boas relações entre os dois países, bem como a proximidade cultural e geográfica, poderão constituir um papel muito importante para uma possível cooperação no desenvolvimento de um futuro para o Exército Português.

- Serão apenas estudadas as condições necessárias para implementar o SLA no Exército. A participação do Exército nas CRO é mais significativa, comparativamente com os restantes Ramos das Forças Armadas, e será mais fácil medir os efeitos das LA a curto prazo, uma vez que existe uma contínua projecção de forças terrestres para teatros internacionais. Contudo, poderá ser oportuno, num estudo posterior, determinar quais as condições necessárias para implementação de um processo de LA ao nível das Forças Armadas, uma vez que os seus Ramos caminham no sentido da interoperabilidade.

- O estudo sobre a aplicação de um SLA para o Exército Português vai recair exclusivamente nas Operações de Resposta à Crise, uma vez que as actividades militares têm sido desenvolvidas basicamente nesse âmbito. Assim, a curto prazo será possível, medir quais as consequências da aplicação deste sistema nas mesmas.

- Nos sistemas de LA estudados existem algumas diferenças quando comparadas as definições dos conceitos apresentados. Definiu-se então, que os conceitos adoptados na realização e estudo deste trabalho serão sempre os da NATO, visto esta organização ser uma referência para Portugal.

4.4 MÉTODO

Segundo Santos (2005) o método é um momento qualitativo que combina teorias, técnicas, e objectos empíricos sobre os quais estas se aplicam...” Para o mesmo autor, o método é a arte de bem pensar o objecto, assim como de bem escolher e utilizar os instrumentos, tendo em vista a resolução de um problema bem formulado, levando a que a natureza do mesmo vá condicionar o método adoptado.

A abordagem qualitativa parte do pressuposto de que o mundo social é construído com significados e símbolos, o que implica uma procura da sua construção e significados. Os métodos qualitativos buscam entre outros, deixar para segundo plano as pesquisas comparativas estandardizadas e os experimentos. Este método procura escarpelizar com detalhe os fenómenos que se procuram descrever, e recorrer a descrições aprofundadas de certos assuntos de natureza subjectiva. (Moreira, 2007:49)

Segundo Fortin (1999), neste método o pesquisador não é um perito na temática, uma vez que esta não se encontra muito desenvolvida e parte para um raciocínio intuitivo.

O método qualitativo é aquele que melhor se adapta às características desta investigação, uma vez que nos permite obter uma melhor compreensão sobre a problemática a tratar.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLHEITA DE DADOS

4.5.1. FASE EXPLORATÓRIA

Para dar início à investigação a técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, sendo seguida de entrevistas exploratórias.

As leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema, enquanto as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta. As leituras dão enquadramento às entrevistas exploratórias e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento. (Quivy & Campenhoudt, 1992, 67) Durante a fase exploratória trata-se de abrir o espírito, ouvir e de não por perguntas precisas, de descobrir novas maneiras de pôr o problema, e não de testar a validade dos nossos próprios esquemas. (Quivy & Campenhoudt, 1992, 68)

Foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre a problemática, nomeadamente em locais onde devesse pudesse estar reunida informação relacionada com as LA e as participações portuguesas em CRO, nomeadamente no Ministério da Defesa Nacional, e no IESM. Seguidamente foram efectuadas entrevistas exploratórias junto de entidades que pudessem contribuir para o desenvolvimento do problema a tratar.

Foram realizadas as seguintes entrevistas exploratórias:

- 1 - 28 Julho de 2007, Torres Novas (MAJ INF Henriques, Direcção e Doutrina)
- 2 - 24 Junho de 2008, Monsanto (TCOR CAV Simões de Melo, Analista no JALLC)
- 3 - 23 Junho de 2008, Lisboa (TCOR ART Pombo, Comando da Logística)
- 4 - 26 Junho de 2008, Porto (TCOR INF Vieira, Comando Pessoal)
- 5 - 24 Julho de 2008, Monsanto (TCOR CAV Simões de Melo, Analista no JALLC)

4.5.2. FASE DA OBSERVAÇÃO

É habitual reservar o termo entrevista para as técnicas menos directivas e designar por questionários as formas de inquirir em que as questões são formuladas antecipadamente. Segundo Leal (1999), uma entrevista subentende uma relação interpessoal, que permite uma recolha e sistematização de dados. No entanto, o principal objectivo é perceber o funcionamento do entrevistado, as suas razões e motivações.

“Este processo aberto e informal de entrevista é similar e sem dúvida diferente de uma conversa informal. O investigador e o entrevistado dialogam de uma forma que é um misto de conversa e perguntas deliberadas.” (Erlandson, in cit, Moreira, 2007, p. 203)

O instrumento de recolha de dados é o guião da entrevista⁷³, que foi construído com o objectivo de orientar a mesma. Contudo sempre que necessário, o investigador poderá sair fora do âmbito do guião, para aprofundar conhecimento ou adquirir novo conhecimento.

4.6 PROCEDIMENTO

De forma a realizar o nosso estudo observacional descritivo, foram realizadas entrevistas a uma amostra aleatória obtida através do método “bola de neve”, tendo os sujeitos sido obtidos através de contactos fornecidos por indivíduos que também tinham sido entrevistados. As entrevistas foram marcadas consoante a disponibilidade do indivíduo e em local de mais fácil acesso para este.

Depois de explicados os objectivos da entrevista e do estudo a realizar, e obtido o consentimento informado por parte do sujeito, foram realizadas as entrevistas de estudo que tinham como foco três grandes pontos: identificação das FND; participação numa FND; participação em mais do que uma FND.

Após a entrevista efectuada e os dados recolhidos, foi realizada a sua análise de conteúdo. Para proceder à mesma, foi necessário inventariar as palavras-chave, os temas maiores, os temas ignorados e os principais centros de interesse.

Seguidamente, foi feita uma categorização das palavras-chave, visando simplificar para potenciar a apreensão e, se possível, a explicação dos dados, pois *“as categorias são os elementos chave do código do analista”* (Vala, 1986, p. 110). Para a categorização foi utilizado como ponto de partida o guião de entrevista elaborado anteriormente.

Definiram-se as unidades de análise e foi feita a sua análise horizontal de forma a analisar o tema proposto e as diferentes formas sob as quais este aparece nas pessoas inquiridas, tomando em atenção tanto os traços comuns, mas também as diferenças, organizando-as na medida dos possíveis.

⁷³Consultar Apêndice H, Guião de entrevista.

Por fim, procedeu-se à quantificação dos dados recolhidos, sendo que posteriormente se realizou a análise destes.

4.7 POPULAÇÃO E AMOSTRA

“(…) é regra geral impossível em situação de urgência, inquirir directamente a totalidade de uma população desta dimensão. É portanto indispensável escolher, no seio da população, uma “amostra” – uma parte da população total, sobre a qual incidirá o inquérito.” (Santos, 2005, p.46)

4.7.1 POPULAÇÃO

A população à qual se refere o presente estudo, é composta pelos Oficiais, Sargentos e Praças do Exército Português que pertenceram a uma FND, no âmbito das CRO.

O objectivo de se estudar esta população prende-se com o facto de ser este o conjunto de indivíduos que participa em CRO no âmbito das FND.

4.7.2 AMOSTRA

Como refere Polgar & Thomas, *in* Ribeiro (1999), não existe um número mágico de participantes que possa ser considerado um número ideal, já que este depende das características da investigação e do contexto.

Assim, a amostra do presente estudo é composta por 9 indivíduos, tendo estes sido escolhidos aleatoriamente através do método “bola de neve”.

A escolha dos indivíduos para construir a amostra teve por base dois critérios. Em primeiro lugar deveriam todos ser militares e terem participado em pelo menos duas CRO.

Foram inquiridos nove indivíduos, em igual número, pertencentes às três classes militares, ou seja, Oficiais, Sargentos e Praças (ver Apêndice G, Gráfico 1).

4.8 ENTREVISTA

Para a realização deste estudo exploratório utilizámos a “*entrevista de estudo*” (ou de investigação) para recolha de informação.

Segundo Blanchet & Gotman *in* Pedinielli (1994, p.49) “*entrevistar alguém é, mais do que questionar, uma experiência, um acontecimento particular que se pode controlar, codificar, padronizar, profissionalizar, gerir, acalmar à vontade, mas que comporta sempre um certo número de incógnitas (e portanto de risco) inerente ao facto de se tratar de um processo de interlocução, e não apenas de um levantamento de informação*”.

Dependendo do contexto e do objectivo, as entrevistas podem ser classificadas da seguinte forma (Santos, 2005, p.56):

- Não directivas ou livres;
- Semi-directivas;
- Directivas.

No que concerne à entrevista semi-directiva, esta possui um esquema de entrevista, sem a ordem de abordagem dos temas livres, ficando apenas definido qual o campo que está a ser tratado, através das suas categorias, permanecendo, no entanto, a ambiguidade de resposta por parte do entrevistado. (Santos, 2005, 57)

Segundo Leal (1999), a entrevista subentende uma relação interpessoal, que permite uma recolha e sistematização de dados. No entanto, o principal objectivo é perceber o funcionamento do entrevistado, as suas razões e motivações.

Há que ter em atenção que as “*entrevistas de estudo*” (ou de investigação) não têm consequências no comportamento ulterior dos entrevistados, mesmo quando este dá informações acerca das suas atitudes, experiências, etc. (Ghiglione & Matalon, 1985, p.66).

O local onde as entrevistas se desenrolam deve ser considerado como um factor muito importante a ter em consideração a quando da sua realização. “*De facto, não é indiferente que a entrevista decorra num sítio calmo ou barulhento, num escritório ou na rua, no local de trabalho de e. ou, ao contrário, que este se encontre no escritório de E.(...) É, pois, necessário, tentar conciliar o objecto do estudo e os lugares da entrevista, na medida do possível.*” (Ghiglione e Matalon, 1997: 70)

As entrevistas realizadas para cada uma das fases da investigação foram conduzidas consoante as possibilidades dos entrevistados. O local de realização das mesmas foi preferencialmente o local de trabalho dos entrevistados. Decorreram sem imposição de tempo por parte do entrevistador, sendo que findaram assim que reunida a informação considerada necessária, ou quando o tempo disponível pelos entrevistados assim o obrigasse.

O quadro seguinte, revela as datas e locais onde foram efectuadas as entrevistas:

11 Agosto de 2008,	Évora,
11 Agosto de 2008,	Évora,
14 Agosto de 2008,	Porto,
14 Agosto de 2008,	Braga,
16 Agosto de 2008,	Estremoz,
18 Agosto de 2008,	Braga,
18 Agosto de 2008,	Braga,
18 Agosto de 2008,	Braga,

18 Agosto de 2008, Braga,

Após uma análise detalhada às entrevistas irão ser construídas categorias de forma a ser possível extrair possíveis resultados, que serão apresentados ao longo do capítulo.

4.9 ANÁLISE DE CONTEÚDO

“Uma entrevista fornece numerosas informações que não se decodificam automaticamente” (Pedinielli, 1994). Assim, para procedermos à análise da informação recolhida durante a entrevista fizemos recurso da análise de conteúdo.

“A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências sociais e humanas” (Vala, 1986, p.101). Berelson *in* Vala, (1986, p.103) define a análise de conteúdo como a *“descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”*. Mais tarde, Krippendorff *in* Vala, (1986, p.103) define análise de conteúdo como *“uma das técnicas de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”*. Esta é uma técnica de tratamento de informação e não um método, que origina uma investigação de orientação qualitativa.

Segundo (Vala 1986), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação não um método. Assim, como técnica, pode integrar-se em qualquer dos grandes tipos de procedimento lógicos de investigação, e servir igualmente os diferentes níveis de investigação empírica

Ao falarmos em procedimentos lógicos de investigação empírica, referimo-nos a métodos, que podemos classificar de experimental, de medida e de casos. No que se refere aos níveis de investigação empírica, estamos a referir-nos à hierarquia de objectivos do trabalho de investigação: nível descritivo, nível correlacional e nível causal (op cit).

Esta passa pelo transformar da informação e construção de uma representação do problema.

Uma análise de conteúdo pressupõe a definição de três tipos de unidades: unidades de registo, unidades de contexto e unidades de enumeração (op cit).

Uma unidade de registo é um segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria. São os objectivos e a problemática teórica que orientam a pesquisa que devem determinar a natureza das unidades a utilizar. Distinguem-se dois tipos de unidades: formais e semânticas. Nas unidades formais podemos incluir a palavra, a frase, uma personagem, a intervenção de um locutor numa discussão, uma interacção ou ainda um item. Nas unidades semânticas, a unidade mais comum é o tema ou a unidade de informação (op cit).

As unidades de contexto são o segmento mais largo de conteúdo que o analista examina ao caracterizar uma unidade de registo. A dimensão da unidade de contexto depende do tipo e unidade de registo que se escolheu. Há que ter em conta que, quanto mais extensas são as unidades de registo e de contexto, maiores são as dificuldades que se levantam à validade interna da análise (op cit).

No caso da análise de entrevistas, não podemos recorrer a uma simples justaposição da análise das entrevistas individualmente sendo, por isso, necessário fazer delas uma síntese, isto é obter um discurso único. É feita, então, uma enumeração de preposições, sendo necessário “*quem disse*” ou “*o quê*”, pois limitamo-nos a tomar nota da frequência de cada enunciado (Ghiglione & Matalon, 1997).

Distingue-se, então as análises “*verticais*” e “*horizontais*”. A análise vertical debruça-se sobre cada sujeito separadamente (síntese individual); em contrapartida, a análise horizontal trata cada um dos temas, salientando as diferentes formas sob as quais ele aparece nos indivíduos inquiridos (op cit).

Por último, a unidade de enumeração é a unidade em função da qual se procede à quantificação de um determinado conteúdo, ainda que a análise de conteúdo não implica, necessariamente, quantificação. Por fim, é feita a análise que pode dirigir-se no sentido da análise de ocorrências (quanto maior for o interesse do emissor por um dado objecto, maior será a frequência de ocorrência, no discurso dos indicadores relativos a esse objecto), da análise avaliativa (estudo das atitudes da fonte, relativamente a determinado objecto) e da análise estrutural (revela a atenção que o sujeito do discurso confere aos diferentes conteúdos inventariados (op cit).

4.10 UNIDADES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

O nosso guião de entrevista foi dividido em três grandes grupos: preparação da Força, primeira participação numa FND e segunda e posteriores participações em FND. Através destes foram criadas as seguintes categorias de análise:

Preparação da Força:

- **Identificação de erros ou falhas:** Esta unidade de análise divide-se 2 categorias, “SIM” e “NÃO”. O “SIM” aplica-se aos inquiridos que referem ter identificado falhas ou falhas na condução e realização da preparação da Força durante os vários aprontamentos. Por outro lado, o “NÃO” aplica-se aos que não identificaram qualquer falha.
- **Evolução dos aprontamentos:** Foram identificadas três categorias nesta unidade de análise. Temos as categorias “SIM”, “NÃO” e “POUCO”. Para quem entende que a preparação das Forças evoluiu com o passar do tempo corresponde à categoria “SIM”, por

outro lado, os que considerarem que a formação das Forças não evoluiu correspondem à categoria “NÃO”. Por fim, os indivíduos que manifestam a opinião de que a preparação das Forças tem evoluído a um nível reduzido, enquadram-se na categoria de “POUCO”.

- **Informação acerca da Força anterior:** Poderemos encontrar nesta unidade de análise duas categorias distintas, a “SUFICIENTE” e a “INSUFICIENTE”. Aos indivíduos que indicam que é necessária mais informação proveniente da força que vão render, equivale a categoria “INSUFICIENTE”, aos outros a categoria “SUFICIENTE”.

- **Satisfação com o nível da preparação:** Esta unidade de análise divide-se por sua vez em duas categorias, sendo elas: “SIM” e “NÃO”. O “SIM” aplica-se a quem partiu para o TO com a sensação que iria bem preparado para poder lidar com possíveis situações que pudessem ocorrer. O “NÃO” é para os indivíduos que se manifestaram com o sentimento contrário.

Primeira participação numa FND:

- **Nível da preparação:** Para determinar se os indivíduos consideram que a formação dada foi suficiente para desempenhar a sua missão, foram constituídas duas categorias de análise. O “SUFICIENTE” adequa-se a quem refere que a formação dada até à entrada no TO foi suficiente para o desempenho das suas funções. Para os indivíduos que defendem que esta formação foi escassa, corresponde a categoria “INSUFICIENTE”.

- **Ocorrência de erros ou falhas:** Desta unidade de análise construíram-se duas categorias. O “SIM” aplica-se aos indivíduos que identificaram o acontecimento de acções menos positivas, que possam ser consideradas falhas ou erros. Já por sua vez, o “NÃO” aplica-se a quem não refere a existência de falhas no desenrolar da missão.

- **Procura do Comando em obter informação:** Para medir o nível de procura de informação, por parte da cadeia de comando, definiram-se três categorias de análise. Assim, para quem refere que o Comando procurava constantemente obter informações junto dos seus subordinados aplica-se a categoria “SIM”. Quem, pelo contrário, refere que este não procurava buscar o conhecimento enquadra-se na categoria “NÃO”. Por fim, aqueles que defendem que o Comando ia procurando obter informação junto dos seus subordinados, aplica-se à categoria “ALGUMAS VEZES”.

- **Informação sobre a ocorrência de erros ou falhas:** Com o objectivo de determinar se os inquiridos informaram a cadeia de Comando sobre a ocorrência de acções com resultados menos satisfatórios, construíram-se três categorias de análise. A primeira, “SIM”, destina-se a quem informou o Comando da ocorrência dos ditos erros. Uma segunda, “NÃO”, será para quem, pelo contrário, não comunicou o acontecimento dessas acções. Por último, para quem refere que por vezes informou a ocorrência desses acontecimentos, aplica-se a categoria “ALGUMAS VEZES”.

- **Aplicação de recomendações:** A finalidade desta unidade de análise é determinar se os indivíduos inquiridos aplicaram alguma vez recomendações ou conselhos dados por elementos que estiveram anteriormente no TO, e para tal arquitectaram-se três categorias de análise. A primeira, descrita com o termo “SIM”, enquadra-se para todos os indivíduos que tenham posto em prática a dita recomendação. Caso contrário, não foi posta em prática essa recomendação, enquadra-se no domínio da categoria “NÃO”. Outra das categorias que construídas, “CONSTANTEMENTE”, aplica-se a todos os que variadíssimas vezes aplicaram à sua realidade recomendações ou conselhos dados por militares com experiência no TO.

Segunda e posteriores participações em FND:

- **Melhoria do desempenho da Força:** Na tentativa de determinar se ao longo do tempo, face à experiência recolhida, o desempenho da Força melhorou desenvolvemos três categorias de análise. O “SIM” aplica-se a todos os indivíduos que referem ter sentido que houve uma melhoria significativa com o passar do tempo. Por outro lado, construi-se a categoria “NÃO” para enquadrar todos os indivíduos que tem opinião contrária. Por último, para os que referem que houve uma melhoria pouco significante no desempenho das Forças, criou-se a categoria “POUCO”.

- **Identificação da repetição de erros:** Como tentativa de determinar se foram identificados erros na segunda ou posteriores participações, realizaram-se duas categorias de análise distintas. Para enquadrar os elementos inquiridos que verificaram a repetição de erros já anteriormente identificados construi-se a categoria denominada de “SIM”. Os restantes enquadram-se na categoria “NÃO”.

- **Utilização do conhecimento adquirido:** Desenvolveram-se duas categorias na tentativa de determinar quais os indivíduos que tinham solucionado um problema face ao conhecimento adquirido. O “SIM” aplica-se ao inquiridos que dizem ter solucionado problemas com base na experiência anterior. Por outro lado, o “NÃO” aplica-se a todos aqueles que não se inserem nesta realidade.

- **Melhoria das capacidades face à experiência adquirida:** Construíram-se duas categorias de análise para determinar se o acumular de experiencia aumentaria as capacidades dos indivíduos, no comprimento da sua missão. Assim, à categoria “SIM” correspondem os que dizem ter-se sentido mais capazes como acumular de experiência. À categoria “NÃO”, os que não se enquadram na anterior.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 RESULTADOS

Da quantificação das categorias e unidades de análise descritas, obtivemos os seguintes resultados:

Preparação da Força:

- **Identificação de erros ou falhas:** Do conjunto de indivíduos inquiridos sobre a problemática da ocorrência de erros ou lacunas, concluímos que 56% referem que ter identificado erros ou falhas. Contrariamente, foram 46% os indivíduos que referiram não ter detectado qualquer tipo de erro ou falha durante a preparação das Forças (ver Apêndice G, Gráfico 3).

O conjunto de indivíduos que declararam ter identificado falhas ou erros, é constituído por 60% de Oficiais, 40% de Sargentos. Por outro lado, o grupo de indivíduos que considera não terem existido falhas é constituído por 75% de Praças e 25% de Sargentos (ver Apêndice G, Gráfico 4).

- **Evolução dos aprontamentos:** Das três categorias que constituem a unidade de análise, pode-se concluir que 56% dos indivíduos referem que não há evolução na preparação das Forças ao longo do tempo. Contrariamente, 33% dizem ter ocorrido pouca evolução na preparação das Forças, contra 11% que referem ter evoluído (ver Apêndice G, Gráfico 5).

- **Informação acerca da Força anterior:** Com a análise aos resultados obtidos a esta unidade de análise conclui-se que 67% dos inquiridos considera insuficiente a informação partilhada acerca da Força que precedem. Contrariamente, 33% da amostra considera essa informação suficiente (ver Apêndice G, Gráfico 6).

Verificou-se que o conjunto de indivíduos que considerava insuficiente a informação fornecida, é 100% constituído por Oficiais e Sargentos, o que leva a que, a totalidade das Praças completem o grupo oposto (ver Apêndice G, Gráfico 7).

- **Satisfação com o nível da preparação:** Relativamente ao nível de satisfação relativo à preparação dada, pode-se verificar que 67% dos inquiridos se declara satisfeito com a preparação dada em território nacional. Apenas 33% da amostra demonstra sentir-se não satisfeita com a preparação dada anteriormente (ver Apêndice G, Gráfico 8).

Primeira participação numa FND:

- **Nível da preparação:** Cerca de 78% dos indivíduos inquiridos revelam que se sentiram preparados, para desempenhar as suas funções. Apenas 22% referiram sentir-se pouco preparados (ver Apêndice G, Gráfico 9).
- **Ocorrência de erros ou falhas:** Dos dados analisados, podemos dizer que 78% dos indivíduos identificaram a ocorrência de erros ou falhas no decorrer da missão, contrastando com, apenas, 22% de indivíduos que nunca se aperceberam da ocorrência de actividades com resultados menos positivos (ver Apêndice G, Gráfico 10).
- **Procura do Comando em obter informação:** Cerca de 44% dos indivíduos indicou que o Comando procurou obter informação, útil, junto dos seus subordinados. De igual percentagem temos o número de inquiridos que indicam que os comandantes apenas procuravam obter conhecimento, através dos seus homens, algumas vezes. Por seu lado, o número de pessoas que defendem que o Comando não se interessava pelos contributos dos seus subordinados é de 11% (ver Apêndice G, Gráfico 11).
- **Informação sobre a ocorrência de erros ou falhas:** Constatamos que 67% indivíduos dizem que informavam a cadeia de Comando sempre que ocorria um acontecimento negativo, ou seja, um erro ou falha. Cerca de 22% da amostra refere informar algumas vezes sobre a ocorrência de erros ou falhas. Apenas 11% dos inquiridos diz não ter informado sobre a ocorrência de erros ou falhas (ver Apêndice G, Gráfico 12).
- **Aplicação de recomendações:** Cerca de 56% dos inquiridos refere ter colocado constantemente em prática recomendações fornecidas por militares que já tinham estado no TO. Na amostra existe também um conjunto de 33% de indivíduos que referem ter colocado em prática as ditas recomendações/conselhos. Apenas 11% dos interrogados dizem nunca ter colocado qualquer tipo de recomendação/conselho em prática no TO (ver Apêndice G, Gráfico 13).

O grupo de indivíduos que referem, ter constantemente colocado em prática recomendações, é constituído por 40% Oficiais e Sargentos e apenas 20% pelas Praças, enquanto os que referem apenas ter colocado em prática é constituído pela mesma percentagem de indivíduos das diferentes classes, ou seja, 33%. Por fim, apenas as Praças referem nunca ter colocado em prática recomendações/conselhos (ver Apêndice G, Gráfico 14).

Segunda e posteriores participações em FND:

- **Melhoria do desempenho da Força:** À problemática da melhoria do desempenho da Força, tem-se que 67% dos inquiridos dizem que esta tem evoluído muito pouco. Contrastando, 22% dos inquiridos consideram ter existido uma evolução notória no

desempenho das Forças. O conjunto de indivíduos que dizem não existir qualquer evolução no desempenho da Força é de 11% (ver Apêndice G, Gráfico 15).

- **Identificação da repetição de erros:** Verificou-se no desenrolar da segunda e posteriores participações, que cerca de 78% dos indivíduos dizem ter-se deparado com falhas e erros que já tinham identificado no passado. Apenas 22% dos inquiridos dizem não ter identificado qualquer tipo de falha procedente do passado (ver Apêndice G, Gráfico 16).

- **Utilização do conhecimento adquirido:** Com base nos resultados obtidos pode-se constatar que 67% da amostra refere ter solucionado problemas/situações face aos conhecimentos adquiridos, com a experiência recolhida em outros TO. É de 33% o número de indivíduos que diz não ter tido a necessidade de colocar os conhecimentos adquiridos noutra TO, para resolver determinada situação (ver Apêndice G, Gráfico 17).

- **Melhoria das capacidades face à experiência adquirida:** A totalidade dos elementos constituintes da amostra dizem ter-se sentido mais capazes de cumprir a sua missão face à experiência adquirida em TO anteriores (ver Apêndice G, Gráfico 18).

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos dividem-se em três grandes áreas (preparação das Forças, primeira participação em FND e segunda e posteriores participações em FND).

A análise irá ser centrada em três factores: produção de conhecimento através do retorno das experiências, construção de uma memória organizacional de conhecimento e disseminação do conhecimento. Estes três factores estão interligados, formando um sistema, em que a inexistência de um deles inutiliza todo o processo.

De seguida vamos tentar perceber como funciona na realidade o processo de produção de conhecimento.

- **Preparação das Forças:**

Depois da análise dos resultados obtidos, da percepção dos indivíduos inquiridos acerca da preparação da força, estão reunidas as condições para tecer algumas considerações.

Os resultados mostram que a evolução da preparação das Forças que são projectadas para o TO não tem sido muito significativa ao longo do tempo. Considerando que o Exército Português já empenha militares em CRO acerca de duas décadas, seria de esperar que o nível de evolução da preparação das forças fosse aumentando. Para isso contribuiria o conhecimento adquirido, pela experiência dos seus militares. O retorno das experiências provenientes das participações realizadas ao longo de duas décadas deveria contribuir para a construção de conhecimento, e consequentemente melhoria da preparação das forças.

Considera-se existir um outro dado muito importante, revelador de que o retorno das experiências não estará a ser aproveitado para ser transformado em conhecimento. Esse dado é o facto de cerca de 56% dos indivíduos ter referido que identificou lacunas ou falhas nas preparações das Forças que integraram. Este facto pode-se verificar segundo duas situações distintas. Por um lado, não foi produzido conhecimento do retorno das experiências, ou seja, não se aprendeu com os erros cometidos nos primeiros aprontamentos, por outro, o conhecimento não ficou armazenado na memória organizacional. Para que o conhecimento possa ser transformado em valor, é necessário que este persista na memória da organização. Pretende-se com isto dizer que o conhecimento tem que estar disponível para todos aqueles que necessitem dele, e não simplesmente ficar armazenado na memória dos que viveram as experiências.

Drucker *in* Girão et al (2006, p.8) refere que, o conhecimento é hoje um recurso com muito significado. Por seu lado, Sveiby *in* Girão et al (2006, p.13), indica que o sucesso cada dia depende mais da capacidade que as pessoas das organizações têm para aprender e utilizar esse conhecimento.

Como consequência do que foi em cima referido, verifica-se que cerca de 67% dos indivíduos consideraram a informação disponível, acerca da força que ia ser rendida, insuficiente. Este facto mostra que o conhecimento que poderia vir a ser utilizado em proveito da força que é empregue no TO simplesmente desvanece na memória de uns e nos arquivos de outros.

Ao nível operacional, os inquiridos sentiram-se bem preparados, o que confere ainda mais importância à construção da memória organizacional, uma vez que todos os procedimentos operacionais vêm descritos em manuais.

Numa breve análise aos dados proferidos pelos inquiridos fica a impressão que o processo de produção, tratamento e disseminação de informação aplicado nas CRO não está ter resultados muito rentáveis. Esta análise ira-se estender à primeira e segunda participação em FND, procurando dar consistência a estes resultados.

- **Primeira participação numa FND:**

Continuando a análise dos resultados obtidos poder-se-á verificar que ao nível da primeira participação em FND, existem 78% de indivíduos considerando que o nível de preparação dada em território nacional foi suficiente para o comprimento das suas funções. Para este resultados contribuiu um facto muito importante, que foi o de a maioria dos entrevistados ter desempenhado actividades operacionais no TO. Como já foi anteriormente referido, toda a formação técnica e tática ministrada vem produzida em manuais. Manuais estes, que são elementos comprovativos da existência de uma memória organizacional.

Foram verificadas por cerca de 78% dos indivíduos a ocorrência de falhas ou erros durante o desenrolar da missão no TO. Dentro deste grupo, as classes que mais se manifestam são a de Oficiais e a de Sargentos. Mais uma vez, é de verificar a importância da memória organizacional. Estes erros podiam ter sido evitados caso se tivesse socorrido dos conhecimentos anteriores, pois cerca de 67% dos indivíduos referiram ter informado os seus comandantes da ocorrência dos ditos erros ou falhas. Estas duas classes são as envolvidas na fase de planeamento e preparação das Forças, e uma vez que nestas áreas não existe memória organizacional, é natural repetir os mesmos erros. Por outro lado, a classe das Praças é aquela que menos refere ter detectado erros ou falhas, isto porque toda a sua actividade consiste na parte operacional, ou seja, “apenas” tem que fazer o que lhe foi ensinado, tendo por base os manuais e as “*Rules of engagement*” (ROE), que por si só constituem a memória organizacional.

Comprovando a importância que o conhecimento tem neste tipo de actividade, cerca de 56% dos indivíduos referem ter colocado em prática recomendações feitas por elementos com experiência no TO. É natural que quem regressa do TO, tente fazer recomendações sobre alguns aspectos em particular, e é também natural que quem parte tenha necessidade de se socorrer dos conhecimentos dos mais experientes pois é uma prática bastante corrente na instituição Castrense. Ao colocarem em prática o conhecimento transmitido, os indivíduos estão a transformá-lo em valor.

- **Segunda e sucessivas participações em FND:**

Depois da primeira experiência em FND, os indivíduos defenderam que a melhoria do desempenho das Forças tinha sido muito reduzido. Cerca de 67% dos inquiridos manifestou essa opinião, enquanto apenas 22% acredita que o desempenho das forças foi superior. Uma organização que não evolui com o acréscimo de conhecimento, ou já se encontra num patamar superiormente dominante, ou então não se socorre do retorno das suas experiências para produzir valor, conhecimento.

A repetição de erros já identificados e “reinvenção da roda”, foi apontado por um grande número de efectivos inquiridos, 78%. Mais uma vez, fica latente a não aplicação dos conhecimentos adquiridos, à custa do retorno das experiências, nas actividades dos indivíduos. Todo o processo de construção de conhecimento é em vão uma vez que não é aplicado para melhorar ou criar sinergias em prol da Força.

A grande maioria dos entrevistados, refere ter melhorado o desempenho das suas funções devido à experiência adquirida com a anterior participação em FND. Existem alguns deles que dizem ter solucionado problemas ou resolvido situações empregando o conhecimento acumulado.

Poderá verificar-se em situação se encontra o processo de produção de conhecimento aplicado às CRO que, como é apresentado no capítulo 3, assume contornos bastante diferentes dos da guerra dita convencional.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos demonstram que foi possível responder à questão de investigação inicialmente proposta. Foi também possível responder às questões derivadas que se colocaram através das hipóteses levantadas.

O sucessivo acumular de falhas, aliado à sensação de estar constantemente a “reinventar a roda” faz com que se conclua que o processo de produção de conhecimento que é utilizado pela instituição militar não é o mais adequado. Aliado a este factores, o facto de ao longo de duas décadas a desenvolver CRO, as Forças portuguesas pouco evoluíram, tanto no que diz respeito à preparação como desempenho das forças no TO. A inexistência de uma memória organizacional que permita guardar os conhecimentos, em muito tem contribuído para esta situação. A comprovar esta teoria, o facto de as Forças obterem bons resultados ao nível operacional. A componente operacional possui um manancial de instrumentos que permite apoiar a formação e desempenho das forças, nomeadamente os manuais de técnica e táctica, assim como as ROE. Todos estes instrumentos são componentes que revelam a existência de uma memória organizacional no domínio operacional.

Assim, para a primeira a primeira questão Q1, conclui-se que a hipótese H2 se verifica. Poderá então dizer-se que há a necessidade de reformular o mecanismo de recolha, tratamento e disseminação de conhecimento no Exército Português, no que às CRO diz respeito.

Depois de determinada a necessidade de reformular o processo de produção de conhecimento, deverá ser definido o rumo a seguir.

Uma vez que o conhecimento, quando bem gerido, pode conduzir a um aumento da eficiência e à redução de custos e desperdícios, à que dar condições à organização para que adquira a capacidade de produzir conhecimento. Contudo, é necessário um ambiente propício à aprendizagem e a criação de uma memória organizacional para que o conhecimento se transforme em valor.

Como tal, no que se refere à segunda pergunta Q2, conclui-se que a hipótese H1 é apropriada para responder à mesma.

Do estudo realizado verificou-se que, os SLA permitem produzir conhecimento através do retorno das experiências, e que estes garantem o armazenamento e disseminação do conhecimento. Os SLA contribuem significativamente para um aumento da memória organizacional, permitindo ao utilizador o acesso à informação no momento oportuno.

As questões derivadas permitiram, de uma forma determinante, responder à questão central.

Da análise feita às questões derivadas constata-se que o Exército Português deveria integrar nas suas estruturas um SLA que lhe permita apoiar a condução de CRO.

Da resposta à primeira questão conclui-se que, o processo de criação de conhecimento a partir do retorno das experiências não seria o mais adequado, pelos motivos já identificados. Assim, e com a resposta à segunda questão, constatou-se que os SLA são uma ferramenta capaz de apoiar o Exército Português na condução de CRO ”.

Os SLA garantem a capacidade de produzir conhecimento a partir dos seus activos. O retorno das experiências, adquiridas à custa das FND que nas últimas duas décadas estiveram nos mais variados TO, deverá ser transformado em conhecimento para a organização. Este conhecimento será para a organização uma mais-valia, já que garante ao militar uma maior capacidade de responder as solicitações que lhe forem feitas. Esta afirmação é baseada nos depoimentos dos inquiridos, em que a maioria refere sentir-se mais preparado após a participação em mais que uma FND.

Para que o conhecimento possa ser continuamente aplicado pelos militares, é necessário criar uma memória organizacional. Esta memória deverá concentrar a informação que o indivíduo necessita, garantindo que está disponível no momento oportuno. A informação não pode resumir-se ao conhecimento empírico de cada um, mas deverá materializar-se para que todos possam aceder.

O acesso ao conhecimento é uma tarefa crítica, ao qual devem existir medidas de restrição. Para que possa utilizar o conhecimento é necessário que este esteja acessível aos que dele necessitam. Nos dias que correm, este acesso, em tempo oportuno e por quem precisa, encontra-se facilitado pelos meios informáticos. Existem já sistemas de gestão da informação que permitem, entre outras funcionalidades, aceder à informação e restringir o acesso à mesma.

Os sistemas de LA têm a finalidade de produzir conhecimento a partir do retorno de experiências. Inerentes a estes sistemas estão as BD, garantindo a criação da memória organizacional e facilitando o acesso e disseminação do conhecimento.

Como se pode constatar ao longo deste trabalho de investigação, os sistemas de LA permitem rentabilizar o processo de produção de conhecimento, extraíndo-o do retorno das experiências. Permitem também, a criação de uma memória organizacional e disseminação do conhecimento, à custa da BD inerente ao sistema.

A realização deste estudo teve algumas limitações, as quais seria importante eliminar. Para além das próprias limitações que as técnicas de investigação apresentam, a limitação que

mais afectou a realização desta investigação foi o facto de ser realizado durante o período de férias, o que limitou a disponibilidade dos entrevistados. Entrevistar nove militares que reuniam as condições necessárias durante este período é um factor bastante limitador, obrigando a despendar precioso tempo em grandes deslocações. Como forma de minorar estas limitações deveria ter-se em atenção o período de realização da investigação.

A limitação do acesso aos relatórios “Fim de missão”, foi também um factor limitador na realização desta investigação, uma vez que os dados que são apresentados nestes documentos poderiam servir para complementar os dados recolhidos nas entrevistas. Como forma de ultrapassar esta dificuldade, sugere-se que seja dada autorização de acesso aos investigadores que necessitem de matérias reservadas.

Após ter sido levantada a necessidade de implementar um SLA aplicado às CRO, recomenda-se que o próximo passo seja definir LA para o Exército Português. Findadas estas etapas deverá determinar-se qual o modelo a seguir e qual a entidade responsável pela sua gestão.

Recomenda-se também, que o sistema tenha a capacidade de interagir com outros sistemas, nomeadamente o da NATO, criando assim sinergias na condução das CRO. À imagem do que países como Espanha, Itália e Alemanha fizeram, Portugal deveria também associar-se a outro país para desenvolver o seu SLA, criando assim sinergias.

BIBLIOGRAFIA

Livros

ARON, Raymond (1986) *Paz e guerra entre as nações*, Editora Universidade de Brasília, Brasília.

CAMARA, Pedro B., GUERRA, Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vicente (2001) (4ªEd.) *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*, Dom Quixote, Lisboa.

COUTO, Abel Cabral (1988) *Elementos de estratégia*, Vol. I, IAM, Lisboa

CRUZ, Carlos Vasconcellos, CARVALHO, Óscar (1992) (1ªEd.) *Qualidade uma filosofia de gestão*, Texto Editora, Lisboa.

CUNHA, Miguel Pina, *Manual de comportamento organizacional e gestão de empresas*, Dom Quixote, Lisboa.

DATE, C.J. (1994) (6ªEd.) *Database systems*, New York, Addison-Wesley Publishing Company.

EATON, Jacqueline, REDMAYNE, John, THORDSEN, Marvin (2007) (3ªEd.) *Joint Analysis Handbook*, s.ed, Lisboa.

ELMASRI, Ramez; NAVATHE, Shamkant B. (2003) (4ªEd.) *Fundamentals of Database systems*, New York, Addison-Wesley Publishing Company.

FUNDAÇÃO MÁRIO SOARES (2006) *A participação portuguesa em missões de paz*, Centro de investigação e formação para a cultura da paz, s.ed., s.l..

GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin (1997) *O Inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta Editora.

HUBER, George, GLICK, William (1993) *Organizational change and redesign, ideas and insights for improving performance*, Oxford University Press, New York.

MOREIRA, Carlos Diogo (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

PEDINIELLI, Jean-Louis (1994) *Introduction à la Psychologie Clinique*, Paris, Nathan.

PEREIRA, Alexandre, POUPA, Carlos (2006) (3ªEd.) *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*, Edições Silabo, Lisboa.

QUIVY, Raymound, CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) (1ª Ed.) *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

- RIBEIRO, J.L. P. (1999) *Investigação e avaliação em Psicologia e Saúde*, Lisboa, Climepsi.
- SANTOS, José Alberto Loureiro dos (1982). *Incursões no domínio da Estratégia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- SANTOS, José Rodrigues dos (2005) *Metodologia das Ciências Sociais – Documento de Estudo*, Lisboa, AM.
- SIMONS, P.R.J. (1996) *Aprendizagem nas organizações* in MARQUES, Carlos Alves, CUNHA, Miguel Pina, *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, Dom Quixote, Lisboa.
- VALA, Jorge (1986) (8ª Ed.) “A Análise do Conteúdo”, in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento,

Artigos Periódicos

- COSTA, Francisco Seixas (2005). *As Novas Ameaças à Segurança*, Revista Militar, Nº 2441 e 2442, Junho e Julho, Lisboa.
- DIAS, Carlos Manuel Mendes (2007) *Caracterização do Sistema Internacional*, Revista PROELIUM, VI Série nº7, p.27-42, Lisboa.
- DIAS, Carlos Manuel Mendes (2006). *O Exército e a transformação da Defesa*, Revista PROELIUM, VI Série Nº 6, Lisboa.
- FERREIRA, João José Brandão (2005) *Portugal: os conflitos militares dos últimos trinta anos*, Revista Militar, nº 2 e 3, Fevereiro a Março, p. 145-165, Lisboa.
- GARCIA, Major de Infantaria Francisco Proença (2003) *Tipologias de Guerra*, Revista Militar, nº 11, Novembro, p.1103-1127, Lisboa.
- ISLER, Thierry (2006), *The NATO Lessons Learned Process*, The Three Swords Magazine, nº 4, Abril, p.24-26, s. ed., Norway.
- LEANDRO, Francisco (2002). *A Participação Nacional Em Operações de Apoio Á Paz: Lições Aprendidas*, Revista de Artilharia, Nº 926 a 928, Outubro a Dezembro, Lisboa
- NUNES, Paulo Fernando Viegas (1993) *Bases de dados: Qual o mistério?*, Jornal do Exército, nº 408, Dezembro, p.19-23, Lisboa.
- PERDIGÃO, Silva (2005) *O emprego da Artilharia nas Operações de Apoio à Paz*, Revista de Artilharia, nº 962-964, Outubro a Dezembro, p.303-317, Lisboa.

RIBEIRO, Carlos, MENEZES, Sofia, MACIEIRA, Carlos (2005), *Análise das duas guerras do Golfo Pérsico (1991-2003), contributos para a transformação do Exército Português (1ª Parte)*, Revista PROELIUM, VI Série nº3, p.55-100, Lisboa.

SANTOS, José Alberto Loureiro dos (2005) *Um novo modelo de segurança e defesa para o século XXI*, Revista Militar, nº 2 e 3, Fevereiro a Março, p.133-143, Lisboa.

SANTOS, Pereira dos (2007), *A Artilharia Portuguesa nas FND*, Revista de Artilharia, nº 983-985, Julho a Setembro, p.233-266, Lisboa.

Teses e dissertações

SILVA, Ferreira da (2001) *Crisis Response Operations versus Military Operations Other Than War. Implicações nacionais*, IAEM, Lisboa.

Relatórios técnicos

DIRECTIVA DO CHEFE DE ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO (2007) *Directiva para o Exército (2007-2009)*, s. ed., s. l. (Directiva nº90/CEME/07).

EME (2005) *Regulamento de Campanha Operações*, s. ed., s.l.

MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA (2007) *Procedimiento de lecciones aprendidas del Ejército de Tierra*, s. ed., s. l., (Instrucción técnica 02/07)

NATO (2007) *Lessons learned BI-SC Directive nº80-6*, s. ed., s. l.

NATO (2005) Non-article5 Crisis Response Operations AJP-3.4, NATO standardization agency, Bruxelas.

NATO (2002) Allied Joint Doctrine AJP-01, NATO standardization agency, Bruxelas.

Sites

1 – Administradores.com.br

Lições Aprendidas como diferencial estratégico

http://www.administradores.com.br/artigos/licoes_aprendidas_como_diferencial_estrategico/21368/

Apresenta artigo introduzindo a temática das lições aprendidas como produto da gestão do conhecimento.

2 - Joint Analysis and Lessons Learned Centre

Missão e organização do JALLC.

<http://www.jallc.nato.int/mission.asp>.

<http://www.jallc.nato.int/>.

Apresenta informação acerca da missão e articulação do JALLC.

3 - Presidência da República

Missão da Força Nacional Destacada no Líbano.

<http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=334>

<http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=336>.

<http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=337>

Artigo sobre a participação de forças militares portuguesas no Líbano.

4 - U.S. Government Accountability Office (GAO)

Better Mechanisms Needed for Sharing Lessons Learned

<http://www.gao.gov/new.items/d02195.pdf>.

Survey of NASA's Lessons Learned Process

<http://www.gao.gov/new.items/d011015r.pdf>

Apresenta um estudo efectuado ao Sistema de Lições Aprendidas da NASA, referenciando os motivos para o insucesso do sistema, e apresentando, soluções para a melhoria do seu funcionamento.

GLOSSÁRIO

Acção Correctiva, “*Remedial Action*” – Um possível acção que servirá para rectificar uma falha ou melhorar as condições.

Análise, “*Analysis*” – O estudo de um todo através da examinação das partes e das suas interacções.

Base de Dados de Lições Aprendidas, “*Lessons Learned Database*” – Um local de armazenamento, partilha e de fácil acesso, de observações, LI e LL, num formato simples de operar.

Conflito: Consiste num afrontamento intencional entre dois seres ou grupos da mesma espécie que manifestam, um em relação ao outro, uma intenção hostil, em geral a propósito de um direito, e que para manterem, afirmarem ou restabelecerem esse direito procuram quebrar a resistência do outro, eventualmente pelo recurso à violência física, a qual pode tender, se necessário, ao aniquilamento físico.

Corpo de Acção, “*Action Body*” (AB) – Uma entidade responsável por implementar ou facilitar a implementação de uma acção aprovada.

Crise: Quando se verifica uma perturbação no fluir normal das relações entre dois ou mais actores da cena internacional com alta probabilidade do emprego da força (no sentido de haver perigo de guerra), encontramos perante uma crise internacional.

Guerra: Acto de violência organizada entre grupos políticos, em que o recurso à luta armada constitui pelo menos, uma possibilidade potencial, visando um determinado fim político, dirigida contra as fontes do poder do adversário e desenrolando-se segundo um jogo continuo de probabilidades e azares.

Learning Organization, é aquela que deliberadamente desenha e constrói a sua estrutura, cultura e estratégia, de forma a aumentar e a maximizar a possibilidade de ocorrer aprendizagem organizacional.

Lição Aprendida, “*Lessons Learned*” (LL) – Resulta da implementação de um acção correctiva que vai aumentar a capacidade e o desempenho.

Lição Identificada “*Lessons Identified*” (LI) – Uma observação em que foi desenvolvida uma acção correctiva e um AB que a implemente.

Paz: Suspensão, mais ou menos durável, das modalidades violentas da rivalidade entre Estados. Costuma dizer-se que “reina a paz” quando o intercâmbio entre as nações não se manifesta por meio de formas militares de luta

Objectivos de Análise, “*Analysis Objective*” (AO) – É uma tarefa clara, demonstrável e atingível, e que identifica a intenção do analista e do cliente.

Observação, “*Observation*” – Um assunto identificado para ser melhorado.

Validação, “*Validation*” – Determina se um assunto que inicialmente foi observado foi bem rectificado com sucesso pela aplicação da acção correctiva de acordo com o plano de acção.

Requerimento de Análise, “*Analysis Requirements*” – Objectivos estratégicos definidos pelo cliente, os quais gostaria de alcançar.

APÊNDICES

APÊNDICE A

RESPONSABILIDADES E RELAÇÕES NO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS DA NATO

As LA são uma responsabilidade de comando, devendo cada comando ou órgão, dentro das suas próprias estruturas gerir os seus processos internos de LA. Nas estruturas do Comando estratégico (SC), cada órgão nomeia um Oficial de Primeira Responsabilidade (OPR) para controlar o processo. Os procedimentos associados são descritos em directivas internas de cada comando, denominadas por Normas de Execução Permanente (NEP), que se baseiam nesta directiva.

Todos os níveis de comando das estruturas do ACO/ACT têm os seus próprios procedimentos LA internos, seguindo os princípios desta directiva. Caso as observações, LI, ou LA sejam possivelmente aplicáveis a outra Unidade ou Órgão, o nível de comando que a efectuou fornece a informação. O fornecimento desta pode ser efectuado de duas formas, vertical, ou horizontal.

Se a Observação ou LI não pode ser solucionada dentro das estruturas do ACO/ACT, é feito um pedido de implementação de uma AC. Esse pedido é submetido ao quartel-general da NATO, podendo ser feito apenas por um SC ou dois comandos estratégicos (Bi-SC).

O JALLC presta apoio no que se refere à análise das operações, da instrução, dos exercícios bem como da realização de experiências. Mantém uma BD de LA da NATO (NATO LADb) sendo fundamental para a realização de todos os relatórios de LA dos Bi-SC.

Para aqueles casos em que uma análise requerida vai para além das próprias capacidades, o suporte à análise feito por uma agência externa de análise, garantido através de uma lista prioritária e aprovada de RA do Bi-SC. O apoio técnico para o desenvolvimento de RA pode ser obtido através de coordenação directa com o JALLC.

No que diz respeito à Análise, o ACT apoia o ACO com base nos RA da seguinte maneira:

- Equipas de análise em apoio por períodos mais longos; idealmente, estas serão incorporadas ou, pelo menos, estreitamente associadas com o comando, sem qualquer desvio do objectivo original;
- Equipas de análise que tratam os RA a curto prazo;
- Formação de uma equipa de análise do Bi-SC para um determinado assunto. Inicialmente, as equipas de análise incorporadas vão ser estabelecidas pelo JALLC. Enquanto se

concentra na sua missão principal, determinada pelo ACT, o chefe de equipa destacado pelo JALLC vai também apoiar o comandante a identificar RA emergentes, ordenando ajustes e rectificações do plano da análise. Vai continuamente entregando as suas conclusões directamente ao “comandante apoiado”, especialmente Acções Correctivas Rápidas (Quick AC) para além do processo formal de LA. Para requerimentos de análise a curto prazo ou para uma determinada questão, as equipas do JALLC serão empregues sob a orientação do ACT, contudo, em estreita coordenação com o ACO. A equipa JALLC irá permanecer fora do “Estabelecimento de Crise” e continua a estar sob a orientação e controlo do SACT através do Director do JALLC. O “comandante apoiado” será responsável por disponibilizar à equipa JALLC as instalações apropriadas, alojamento e suporte básico de vida. Esta irá submeter-se às NEP de protecção de força assim como às Regras de Empenhamento (ROE) estabelecidas. O “comandante apoiado” irá garantir que a equipa JALLC possa ter acesso total, na medida do necessário, às reuniões, resultados e conclusões do trabalho de Estado Maior, de modo que possa providenciar uma análise fundamentada, completa e exacta, propondo as respectivas recomendações. Após a realização da análise e conclusão do relatório, este é submetido aos SC para acção posterior, mantendo informados os níveis intermédios ligados ao processo. Se as acções necessárias para implementar a AC poderem ser atingidas a um nível inferior ao de SC, o Comandante ou Director adequado assume a responsabilidade pela implementação da melhoria ou correcção, sem necessitar de orientação do SC de origem.

O “*Endorsement*”, endossar e a atribuição de tarefas, dentro do processo de LA da NATO serão acordados entre os SC. Se a autoridade que atribui tarefas faz parte dos SC, o comando estratégico apropriado irá delegar tarefas ao CA. Caso este seja externo às estruturas dos SC, o SC ou Bi-SC responsável irá enviar um requerimento ao NATO HQ. A inclusão de uma Observação, LI ou mesmo de uma LA num relatório formal será tomada como uma aprovação oficial por parte do comando ou órgão que emite a mesma.

Implementação e monitorização. Os comandantes deverão garantir a implementação, a todos os níveis, das acções correctivas de acordo com o PA.

Conjuntamente com as estruturas dos SC, o SC apropriado irá garantir o progresso da sua implementação. Os SC irão acordar qual deles será quem vai implementar a acção correctiva, bem como qual o CA.

APÊNDICE B

BASE DE DADOS DO JOINT ANALYSIS AND LESSONS LEARNED CENTRE

Como foi já referido ao longo do presente estudo, a existência de uma BD, associada ao SLA, que facilite o acesso e a disseminação de conhecimento é fundamental. O SLA do JALLC não é excepção à regra, e por isso tem a sua própria BD.

Tentaremos de seguida fazer uma pequena referência ao funcionamento da BD do JALLC, e para tal socorremo-nos do *“WWW Lessons Learned Database Quick Start Guide”*. Segundo este manual, a BD é uma ferramenta para reunir lições provenientes do Sistema de Lições Aprendida se fazer a sua posterior disseminação.

A NATO estabelece que o ACO e O ACT devam ter a sua própria BD, embora devam ser inter-operáveis com a BD central, ou seja, a BD gerida pelo JALLC.

O acesso à BD é possível através da internet, permitindo ao utilizador aceder às LA e contribuir com o seu conhecimento.

Para o utilizador aceder à BD deverá dirigir-se à página de internet do JALLC, em: <http://jallc-lldb.jallc.nato.int>. O primeiro passo será registar-se com um sistema de *login* e de *password*. Uma vez registado, o utilizador terá acesso à informação consoante o nível de acessibilidade que possuir e nível de segurança do documento. No caso de documentos classificados, o acesso é possível através dos computadores da NATO ligados à rede interna da mesma, utilizando a mesma direcção electrónica que para os documentos não classificados. A pesquisa dos documentos poderá ser efectuada segundo vários critérios de busca. A informação é fornecida ao utilizador do sistema através de dois métodos, ou em documento animado, ou então em documento tipo PDF, cabendo ao utilizador a escolha.

Outra das possibilidades do utilizador é contribuir com a sua experiência para a BD. Contudo, há um conjunto de requisitos que é necessário cumprir, uma vez que as entradas na BD são geridas por um elemento do JALLC. Segundo o Joint Analysis Handbook (2007), os requisitos para o utilizador poder contribuir com o seu conhecimento para a BD do JALLC são os seguintes:

- Título, deverá ser dado um título, pequeno mas esclarecedor, título, em que se consiga abstrair o conteúdo através do mesmo;
- Observação, deverá referir o que despertou a análise. Esta pode ser feita a partir de uma boa prática ou de uma lacuna/falha;

- Discussão, serve para identificar o porquê da observação e quais as suas consequências. Poderão ser também discutidas consequências das acções correctivas a implementar;
- Conclusão, apresenta as conclusões geradas pela fase da discussão face a determinada observação. Deriva dos aspectos lógicos da discussão;
- Recomendação, provém da discussão e das conclusões que daí se advêm, promovendo recomendação sobre acções futuras, tanto para repetir as boas práticas como para evitar o erro.

APÊNDICE C

BASE DE DADOS DO CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DO MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA

Baseados na Instrução Técnica 02/07 produzida pelo MADOC, iremos de seguida apresentar o processo de gestão e acesso à LADB do CLAM. Parece-nos Importante que o leitor tenha uma percepção acerca do funcionamento da LADB, assim como de como e por quem poderá ser efectuado o acesso.

O objectivo da LADB do CLAM é gerir LA aprendidas por Unidades dentro de um processo sistematizado e optimizado, que garanta uma capacidade exploratória em tempo real no âmbito do Exército. Tem também como objectivo o apoio à edição de documentos periódicos que recolham LA, mantendo um histórico das mesmas, e possibilitar importar e exportar LA de outros países membros da NATO. A aplicação deverá ser acessível a todo o pessoal através do acesso à internet.


Podem-se distinguir três categorias de utilizadores da LADB do CLAM, sendo elas as seguintes:

- Os gestores, que podem criar e modificar as LA e qualquer outro tipo de dados para o funcionamento da aplicação. Fornecem às Unidades autorização para o acesso e gerem a assinatura de chaves de acesso à aplicação.
- Os utilizadores de carga, são todas as Unidades da IOFET, de nível igual ou superior a Batalhão ou Grupo, ou Unidade Independente, assim como outras organizações autorizadas pelo DIVA. Podem, durante a fase de sancionamento, decidir se as LA estão ou não visíveis para os utilizadores de consulta, podendo criar novas LA assim como modificar as experiências que tenham sido assinadas na fase de análise. Podem consultar as experiências introduzidas por si, assim como por outros que se encontrem ao nível do seu comando, uma vez autorizados pela Unidade Superior.
- Os Utilizadores de consulta, são todos aqueles que têm acesso à INTRANET, e que só podem aceder a dados em formato de consulta, ou seja, só podem consultar dados que se encontrem definidos como de consulta e que se encontrem na fase de difusão. Os campos visíveis para estes utilizadores serão em princípio: o título, o número, o exercício, a unidade criadora e ficha de observação. Uma vez seleccionada uma LA acederá a toda a informação disponível na aplicação.

Os utilizadores de consulta não necessitam de introduzir uma chave para acederem à aplicação, o mesmo não acontece com os de utilizadores de carga, que necessitam de introduzir o nome da sua Unidade e uma chave de acesso. No que toca aos utilizadores de gestão procedem através de *login* e de uma *password*.

O acesso à aplicação poderá efectuar-se na INTRANET do Ministério da Defesa (MINISDEF), em <http://Webmadoc.et.mde.es>, ou directamente através do endereço <http://clausora92a.mdef.es/LLAA/>.

A aplicação apresentada ao utilizador contém um conjunto de informação que permite ao mesmo efectuar uma pesquisa de LA através de vários critérios de busca. Por exemplo, o utilizador pode procurar LA por determinada unidade, ou então se preferir por actividade, entre outros. A imagem que se segue exemplifica como é constituída uma aplicação de LA da LADB do CLAM.



Nº

Identificación del Origen

Datos Generales.

Unidad:		Fecha Observación:	
----------------	--	---------------------------	--

Datos del Ejercicio/ Operación / Actividad

Nombre		Localización:	
Tipo		Nombre de Unidad en Operación	
CG/Célula:			
Célula:		Puesto Táctico	
Area:		Sección:	
Objetivo del ejercicio:			

Datos del Remitente

Nombre:		Teléfono:	
Empleo:		Ejército:	País:

1. Observaciones / Experiencias

1.1. Título:			
Implicaciones para		Tema General	
Ambito de interés:		Prioridad:	
Fichero anexo:		Clasificación:	
Unidad de Análisis:			
Observación:			

2. Análisis/ Recomendación

Fecha:	Unidad:
Análisis:	
Fecha:	Unidad:
Análisis:	

Recomendación:

--

3. Lección Aprendida

Entrada en vigor	VISIBLE
-------------------------	----------------

Figura 1 - Aplicação informática da LADB do CLAM

APÊNDICE D

RESPONSABILIDADES E RELAÇÕES NO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS DO MADOC

O MADOC recebe experiências, que se encontram ao seu nível, através de uma aplicação informática. Estas experiências irão ser carregadas e analisadas pelos diferentes níveis de comando até que aqueles que sejam dependentes do JEME sejam remetidos ao MADOC. No caso de as UCO serem dependentes das direcções do MADOC o fluxo procede-se como se trata-se uma qualquer UCO, tendo sempre em conta as respectivas dependências orgânicas. Quando há uma actividade importante, como por exemplo um exercício ou operação, poderá modificar-se este processo. Poderão ser enviados analistas para o exercício, com o objectivo de entrevistar o pessoal que interviu no mesmo, recolhendo informações e iniciando o processo de análise dessas experiências.

Durante a análise os Comandos directamente dependentes do CEME remetem ao CLAM as experiências que estão fora do seu âmbito de responsabilidade. Uma vez recebidas estas experiências, o pessoal do OPLA efectuará um estudo acerca da área em que esta poderão incidir, e remeterá para o OTLA da Direcção correspondente. Cada Direcção validará as seguintes experiências recebidas:

- No caso de considerarem que não se encontram no seu nível de competência serão remetidas de novo ao OPLA, podendo incluir os comentários que considere oportuno.
- Caso considerem que se encontrem ao seu nível de competência serão estudadas, propondo as recomendações adequadas (que posteriormente serão sancionadas pelo Director correspondente), e, caso não seja possível chegar a uma conclusão, especificarão o motivo porque não se recomendou uma acção. O OPLA analisará as experiências cuja resolução corresponda ao GEMADOC, apresentando uma proposta de solução. Previamente o MADOC remete-as ao órgão de planeamento e controle do SIAPRE para que se possa relacionar com outros sistemas e seja estabelecida uniformidade na sua sanção. O OPLA realizará o seguimento dessas experiências, para que se comprove o encerramento do ciclo.

Quando são recebidos os planos dos QG, ou então quando é solicitada a participação num exercício ou surja a sua necessidade, as Direcções do MADOC, através do OTLA, indicarão que temas serão prioritários para a extracção de experiências. O mesmo se passa com os exercícios ou actividades onde se considera interessante a participação de pessoal de cada

Direcção. As propostas serão remetidas ao secretário do OCLA da DIVA, o qual convocará uma reunião. Um mês antes de um exercício ou visita a uma unidade, o OCLA determinará quais os analistas que irão desenvolver o trabalho. Uma vez compilada a informação, os analistas serão responsáveis por carregar as experiências correspondentes na LADB, acedendo a ela através do UCO de destino. Uma vez introduzidas estas experiências segue-se o procedimento interno que cada Direcção tenha estabelecido.

A difusão de documentos relativos a LA assim como as experiências deve constituir um dos pilares do processo de LA. Esta deverá ser efectuada através do acesso directo à página Web de LA. O GEMADOC, posteriormente, difundirá documentos periódicos de LA, e outro tipo de documentação, especificado no ponto 4.2.4.2 da Instrução Técnica 02/07.

Cada director, dentro do seu âmbito de competência, deverá adoptar um procedimento que considere mais adequado de forma a incluir as LA em documentos militares regulamentares.

APÊNDICE E

FIGURAS

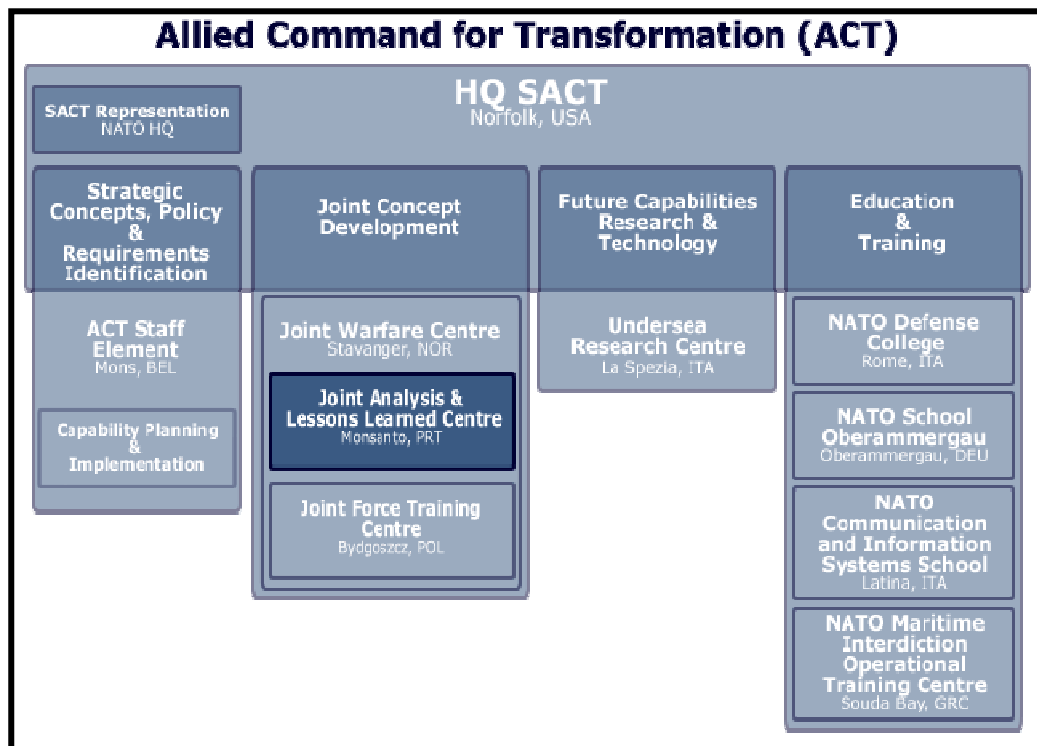


Figura 1 – Estrutura do Comando Aliado para a Transformação



Figura 2 – Estrutura do JALLC

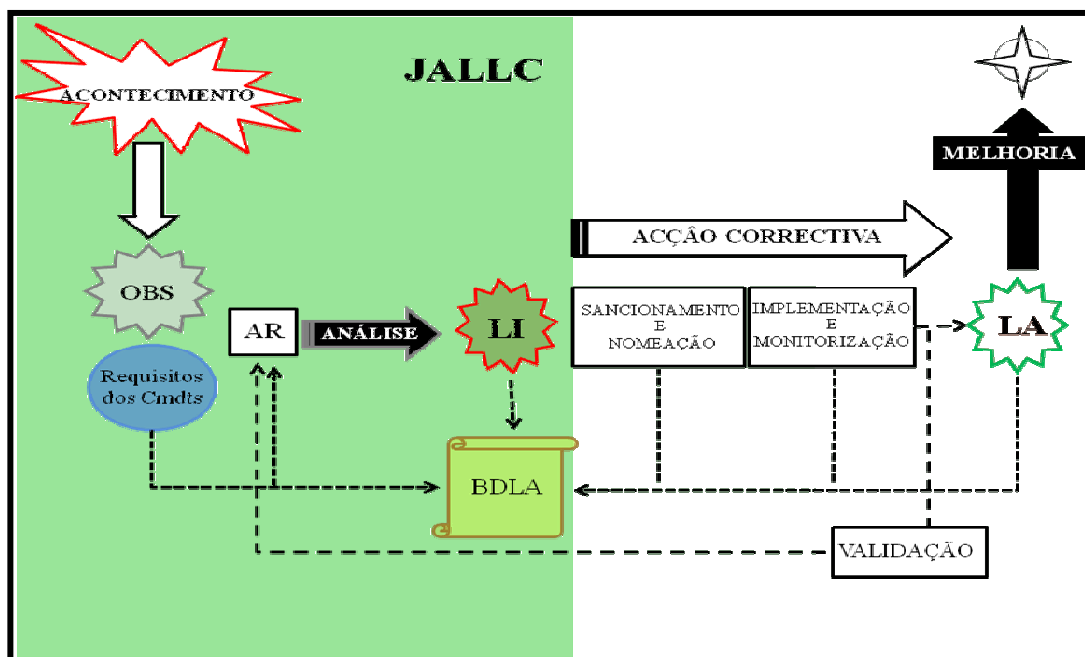


Figura 3 – Representação do funcionamento do Sistema de Lições Aprendidas do JALLC

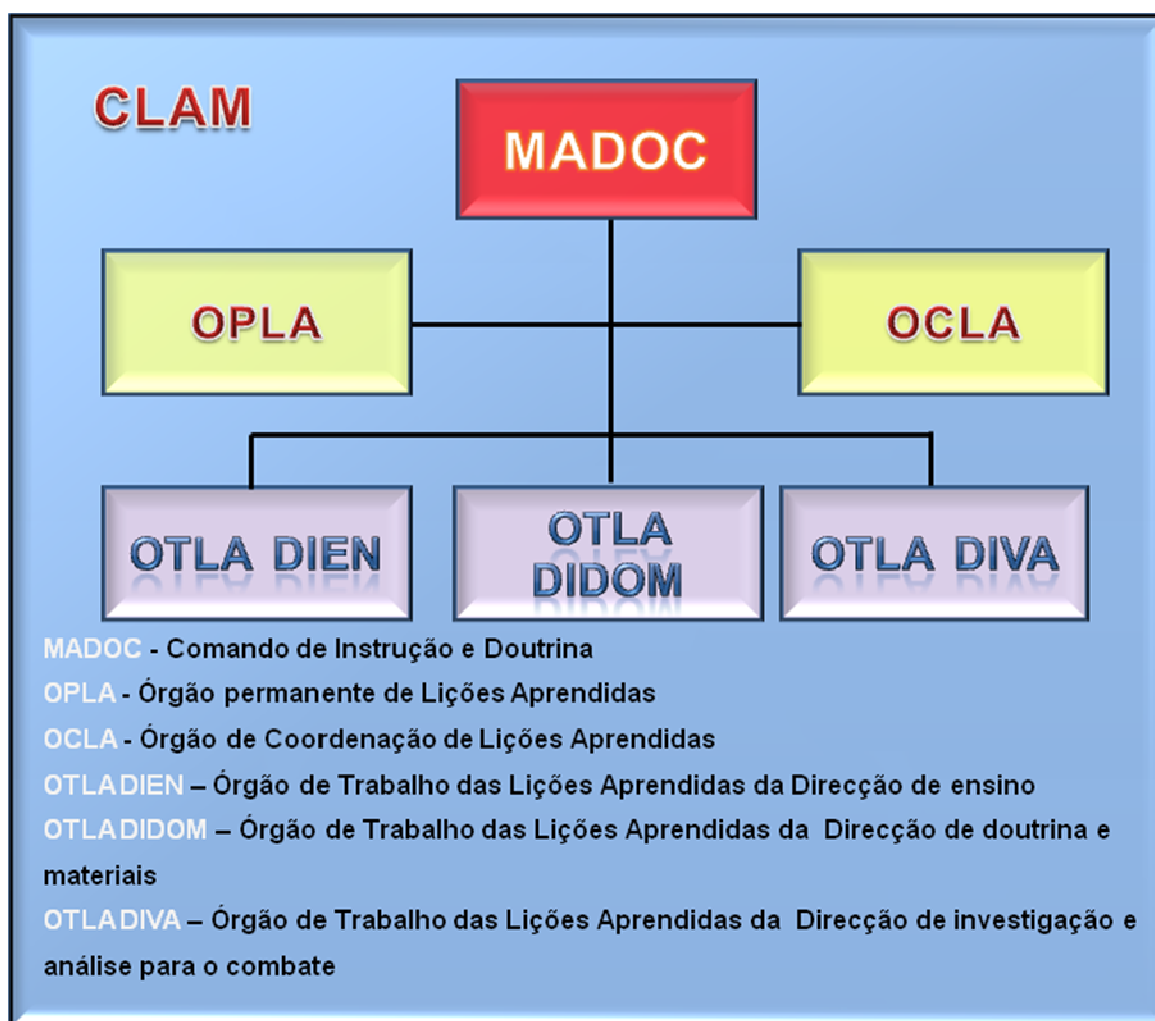


Figura 4 - Organização do Centro de Lições Aprendidas do Comando Instrução e Doutrina

APÊNDICE F

UNIDADES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

PREPARAÇÃO DAS FORÇAS

IDENTIFICAÇÃO DE ERROS

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	3	2	0
NÃO	0	1	3

EVOLUÇÃO DOS APRONTAMENTOS

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	0	0	1
NÃO	2	3	0
POUCO	1	0	2

INFORMAÇÃO DISPONÍVEL DA FORÇA NO TERRENO

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SUFICIENTE	0	0	3
INSUFICIENTE	3	3	0

NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A PREPARAÇÃO

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	1	2	3
NÃO	2	1	0

PRIMEIRA PARTICIPAÇÃO NUMA FND

NÍVEL DE PREPARAÇÃO

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SUFICIENTE	2	2	3
INSUFICIENTE	1	1	0

OCORRÊNCIA DE FALHAS OU ERROS

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	3	3	1
NÃO	0	0	2

INTERESSE NAS RECOMENDAÇÕES DOS SOBORDINADOS

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	2	1	1
NÃO	0	0	1
ALGUMAS VEZES	1	2	1

INFORMAÇÃO SOBRE A OCORRÊNCIA DE ERROS OU FALHAS

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	2	2	2
NÃO	0	0	1
ALGUMAS VEZES	1	1	0

COLOCAÇÃO EM PRÁTICA ALGUMA DAS RECOMENDAÇÕES

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	1	1	1
NÃO	0	0	1
CONSTANTEMENTE	2	2	1

SEGUNDA E POSTERIORES PARCTICIPAÇÕES EM FND

MELHORIA DO FUNCIONAMENTO DA FORÇA

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	1	1	0
NÃO	0	0	1
POUCO	2	2	2

IDENTIFICOU ERROS QUE JÁ TINHAM ACONTECIDO

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	3	3	1
NÃO	0	0	2

RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES FACE AO CONHECIMENTO ADEQUIRIDO ANTERIORMENTE

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	2	3	1
NÃO	1	0	2

A EXPERIÊNCIA MELHOROU O SEU DESEMPENHO

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS
SIM	3	3	3
NÃO	0	0	0

APÊNDICE G

ANÁLISE DE RESULTADOS

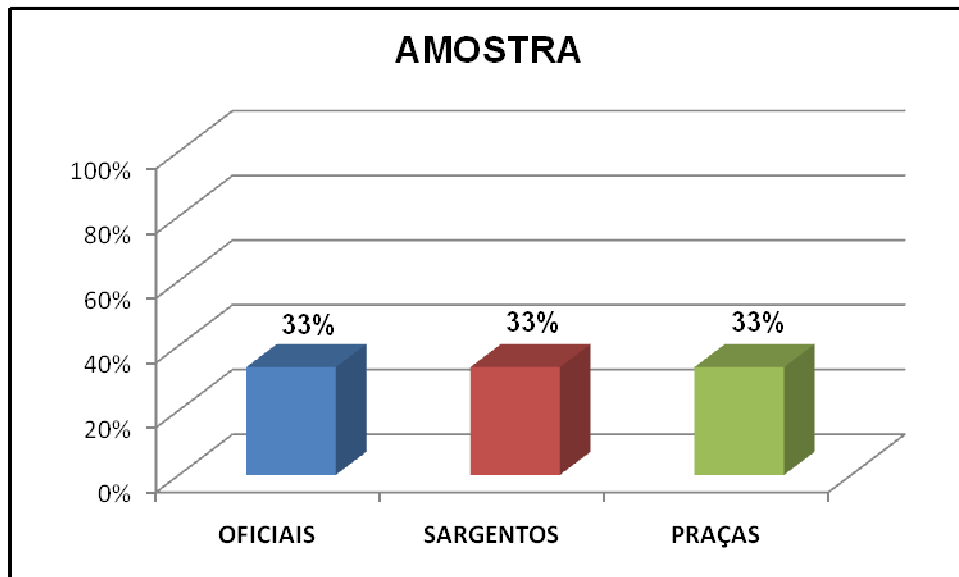


Gráfico 1 – Constituição da amostra

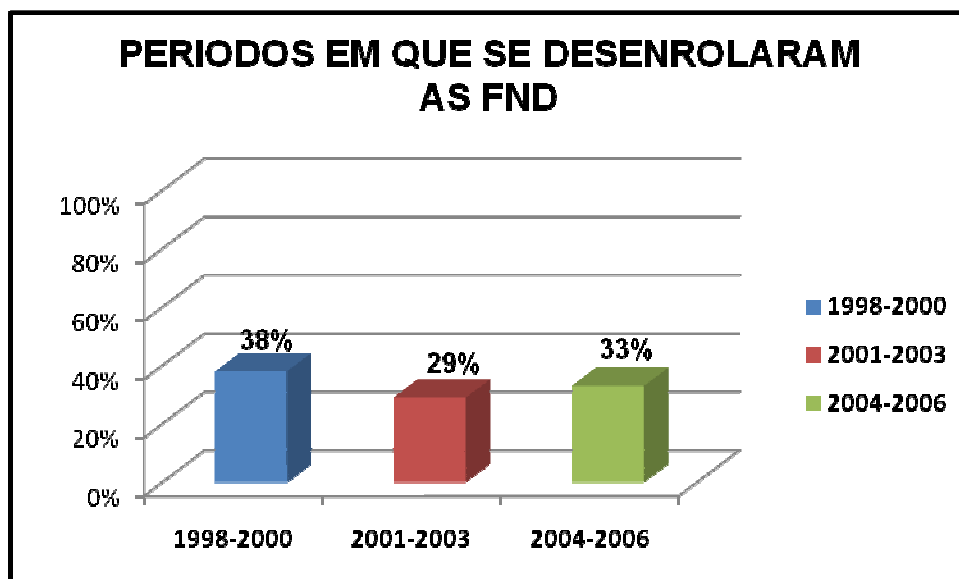


Gráfico 2 – Períodos de tempo que se desenvolveram as FND que os Inquiridos participaram.

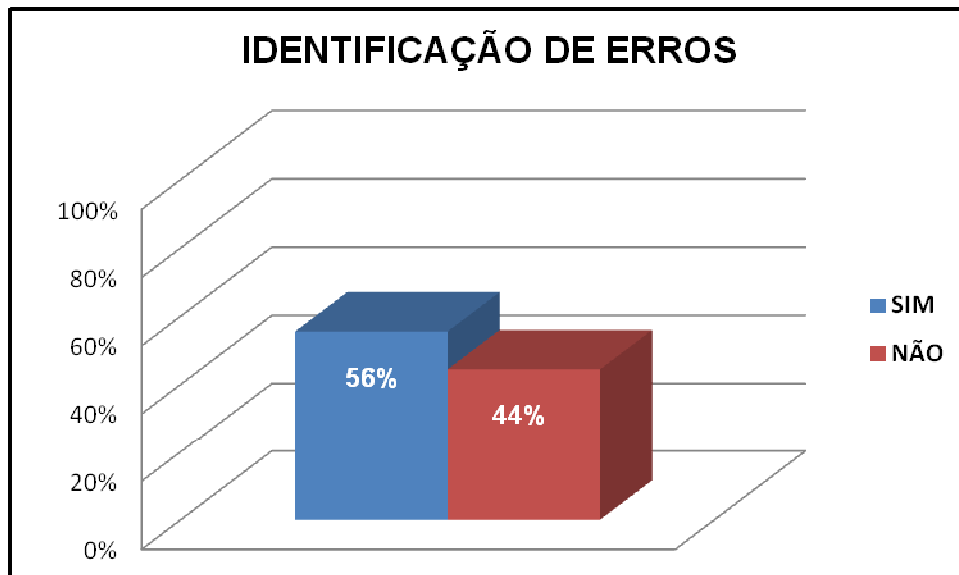


Gráfico 3 – Identificação de erros na preparação das Forças nas FND que os indivíduos entrevistados participaram.

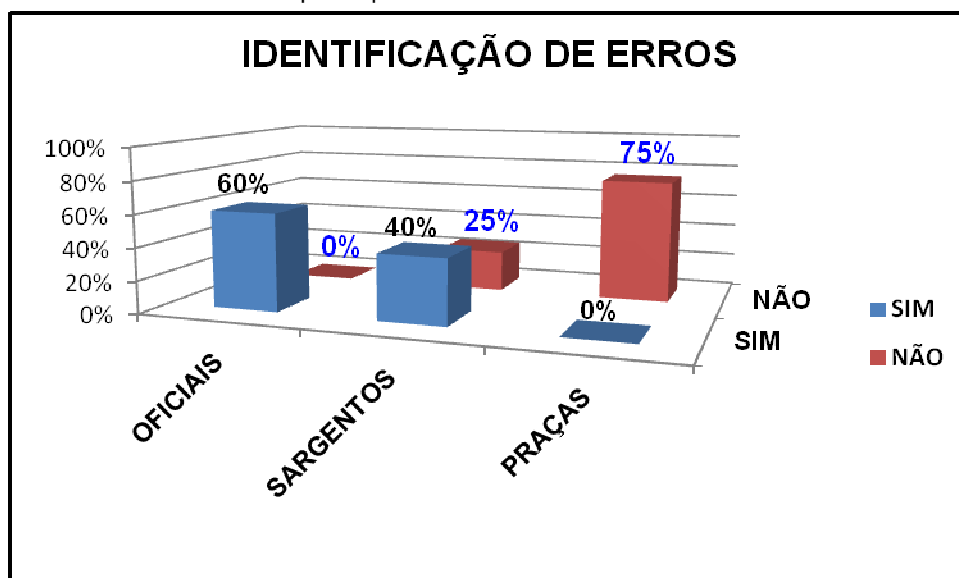


Gráfico 4 - Identificação de erros na preparação das Forças nas FND que os indivíduos entrevistados participaram, diferenciados por classes.

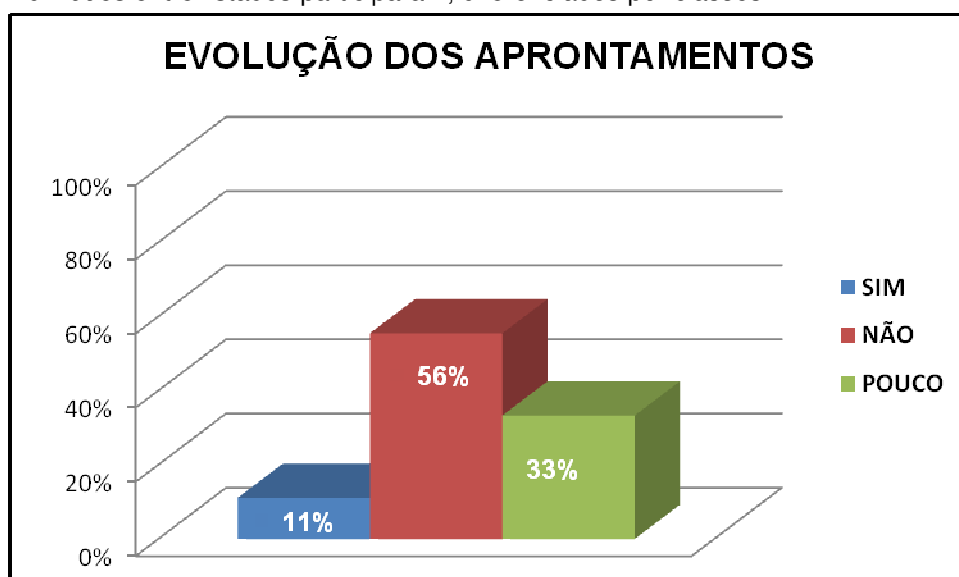


Gráfico 5 – Evolução do nível de preparação das Forças ao longo do tempo

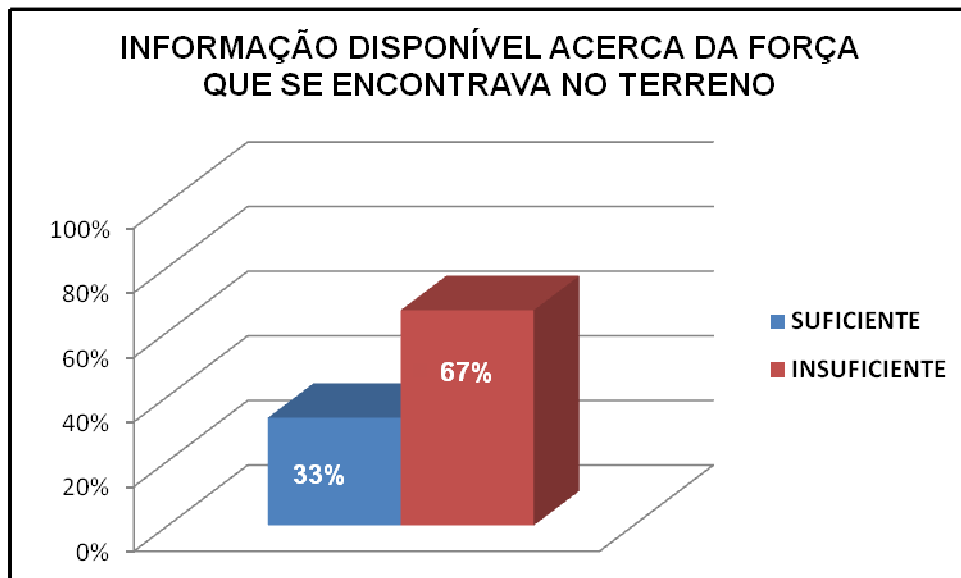


Gráfico 6 - Nível de informação acerca da força que se encontra empenhada.

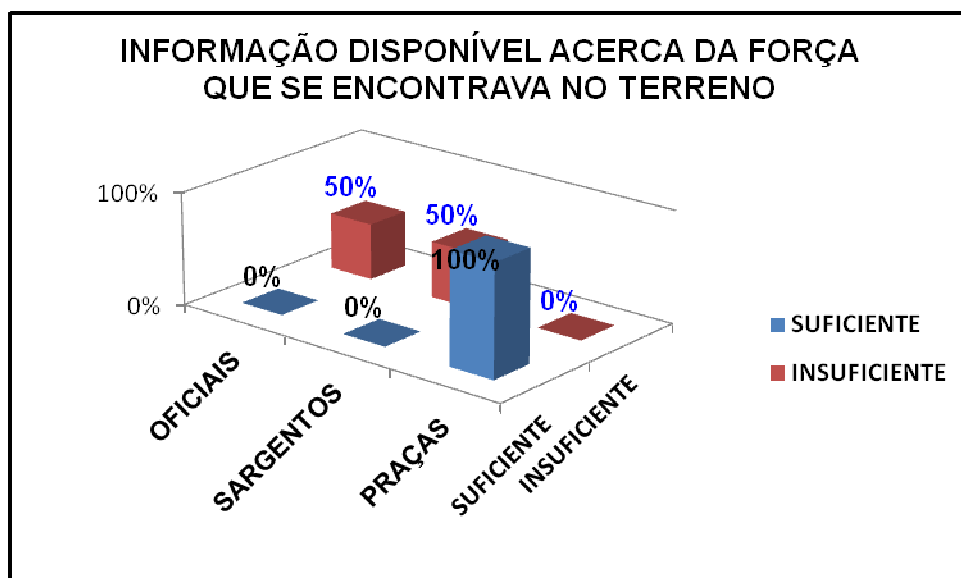


Gráfico 7 - Nível de informação acerca da força que se encontra empenhada visto pelas diferentes classes.

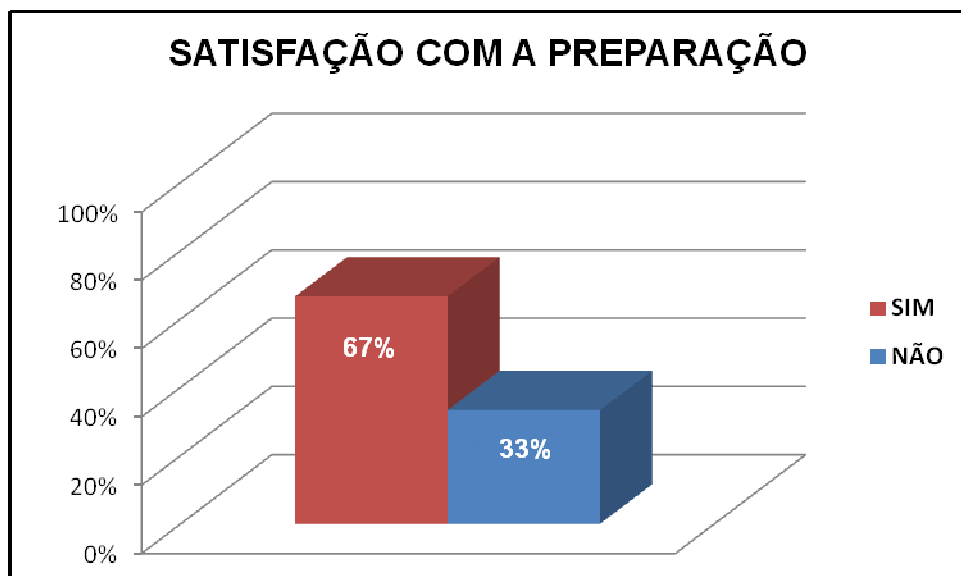


Gráfico 8 – Satisfação dos com a preparação dada em Território Nacional

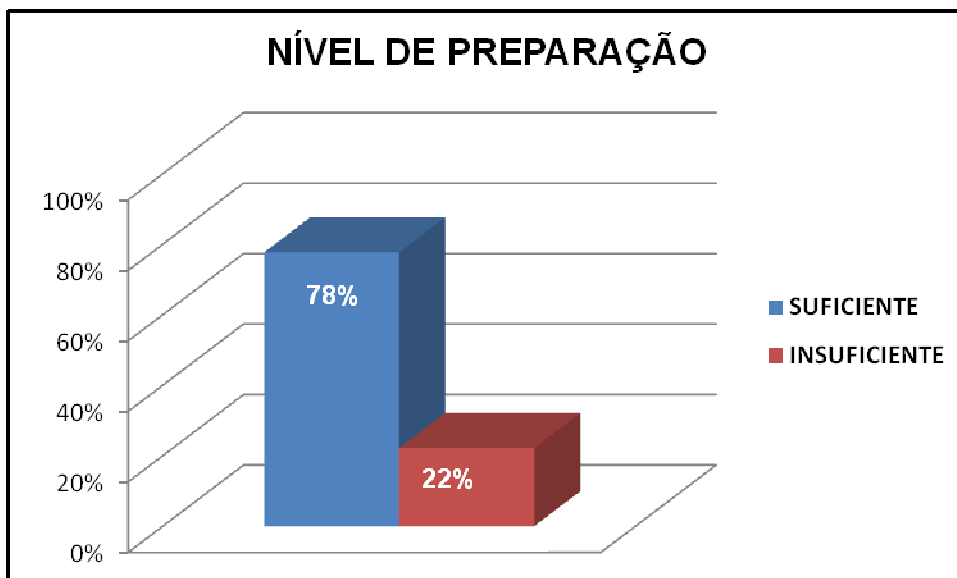


Gráfico 9 – Opinião da amostra relativamente ao nível de instrução dada em Território Nacional.

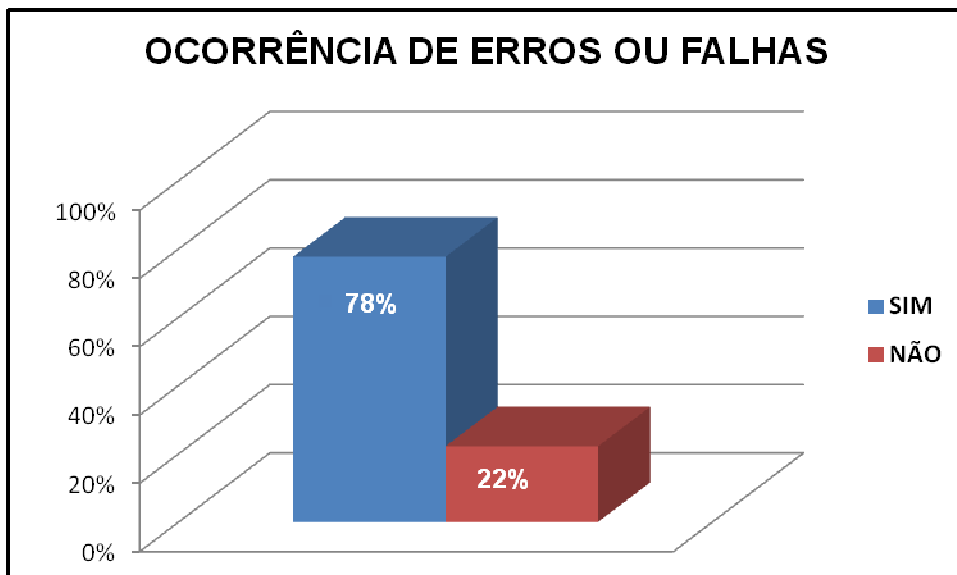


Gráfico 10 – Detecção da ocorrência de erros ou falhas durante a primeira participação numa FND.

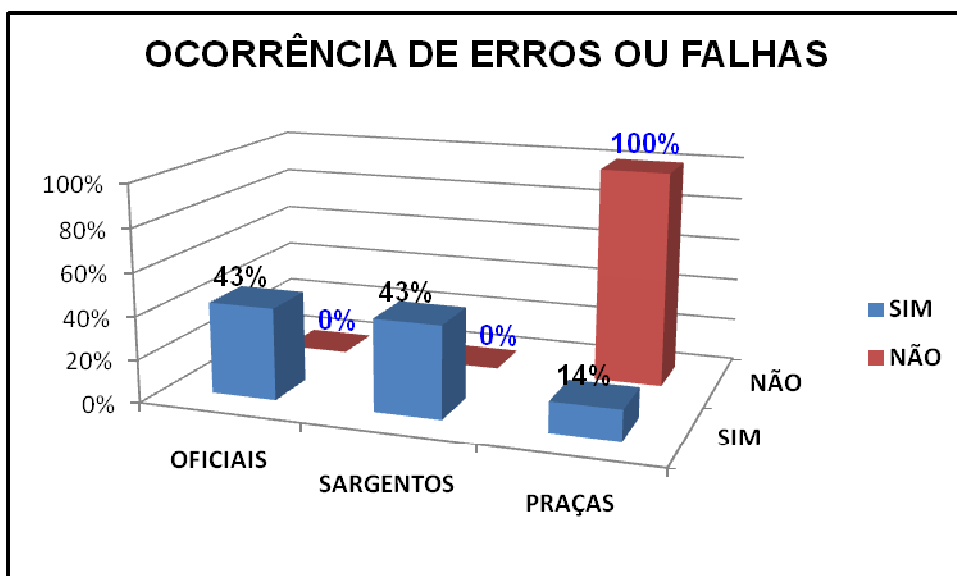


Gráfico 11 – Detecção, pelas diferentes classes, da ocorrência de erros ou falhas durante a primeira participação numa FND

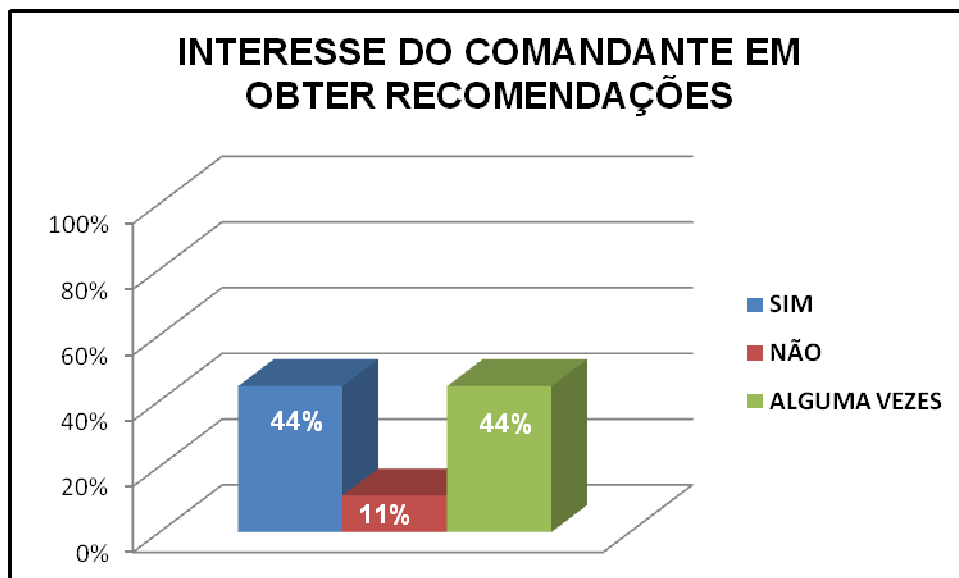


Gráfico 12 – Interesse da Cadeia de Comando em obter informações e recomendações junto dos subordinados.

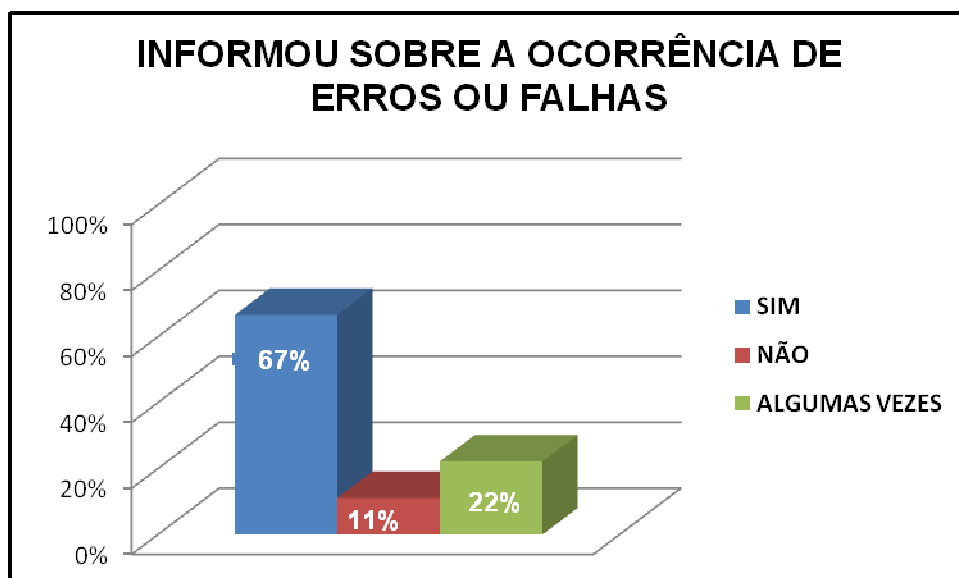


Gráfico 13 – Nível de informação sobre a ocorrência de erros ou falhas.

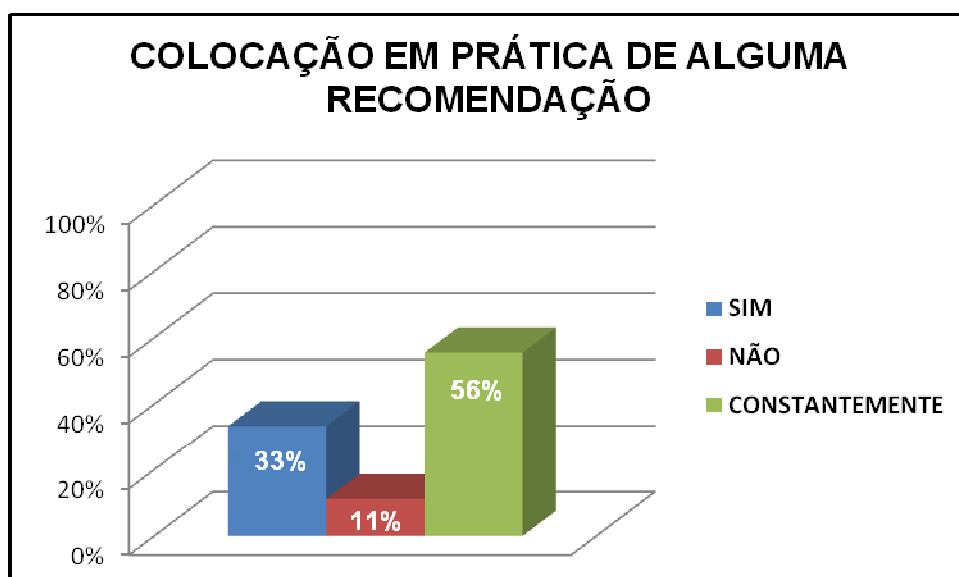


Gráfico 14 – Aproveitamento das recomendações feitas por elementos que já estiveram no Teatro de Operações.

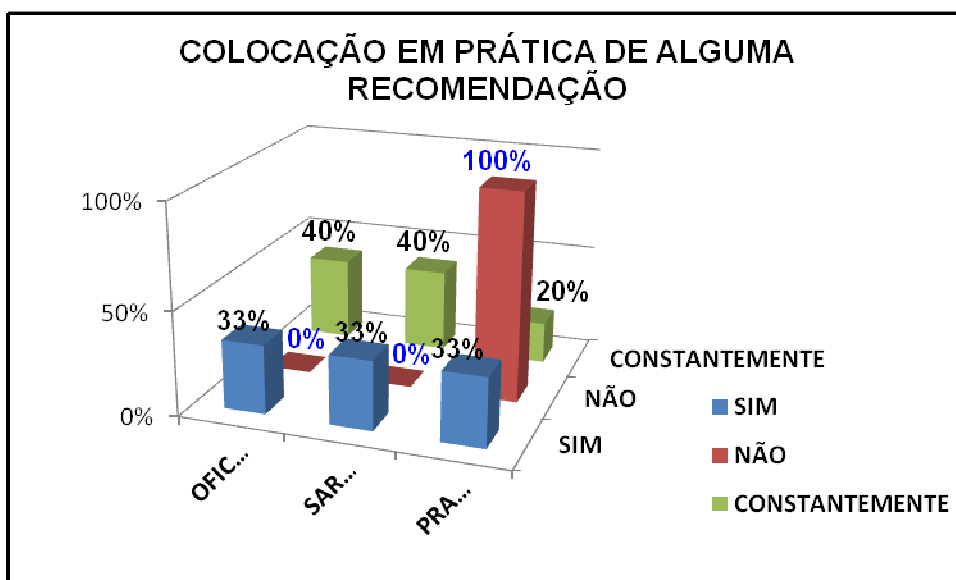


Gráfico 15 - Aproveitamento das recomendações, feitas por elementos que já estiveram no Teatro de Operações, efectuado pelas diferentes classes.

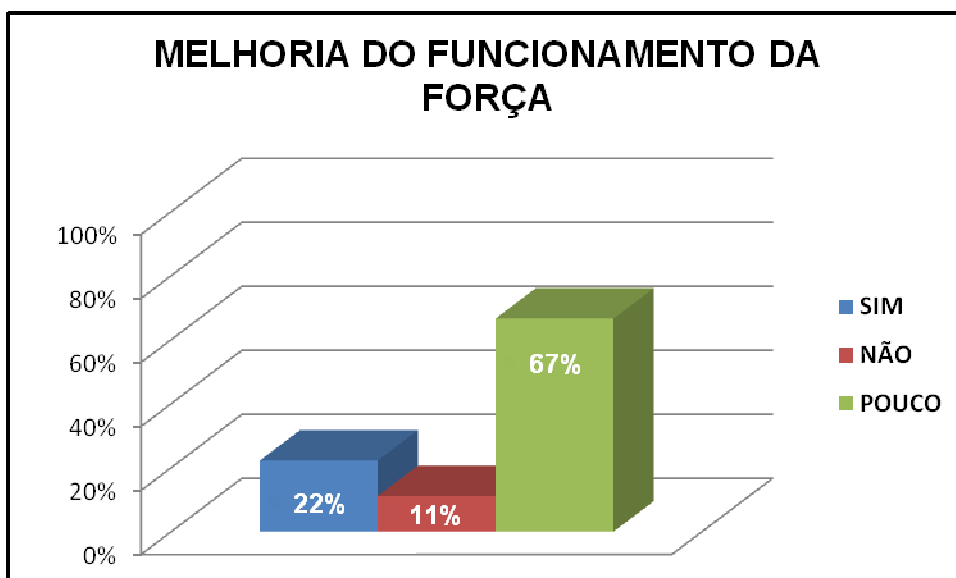


Gráfico 16 – Melhorias apresentadas quanto ao desempenho das Forças, vista como um todo.

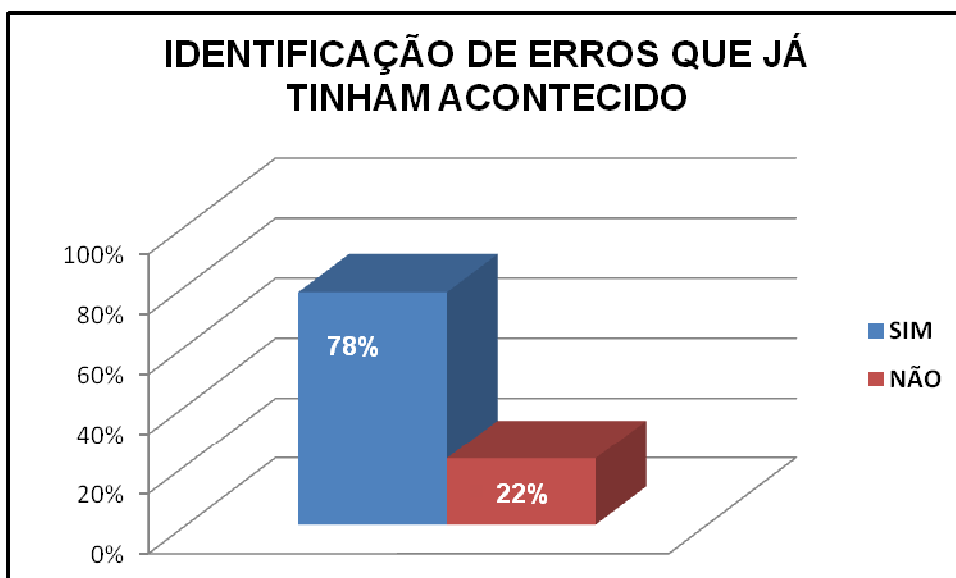


Gráfico 17 – Constatação de erros ou falhas que tinham já sido identificados no passado.

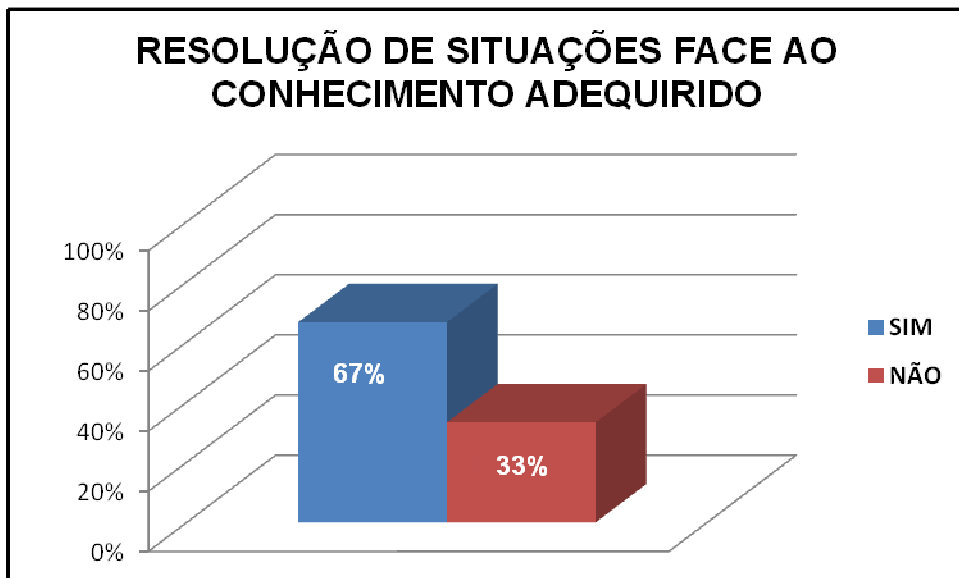


Gráfico 18 – Indivíduos que resolveram situações face ao conhecimento que foi adquirido com a experiência de ter já integrado uma FND.



Gráfico 19 – Indivíduos que consideram ter melhorado o seu desempenho graças à experiência adquirida em FND.

APÊNDICE H

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema da entrevista: “*A participação de Forças Nacionais Destacadas (FND) em Operações de Resposta à Crise (CRO).*”

Data da entrevista:

Entrevistador: ASP CAV Silva Pereira

Posto do entrevistado:

Fase I – Identificação da FND

- 1 - Que FND já integrou no âmbito das CRO?
- 2 - Que funções desempenhou nas FND que integrou?

Fase II – Primeira participação numa FND

- 3 - Qual foi a sua percepção acerca do aprontamento da força em território nacional?
- 4 - No teatro de operações sentiu que a preparação dada anteriormente era suficiente para o desempenho das suas funções?
- 5 - Durante o desempenho das suas funções comunicou ao seu comandante que determinada prática estaria errada, ou então que esta seria excepcionalmente bem sucedida?
- 6 - Como elemento integrante da FND, sentiu que a sua opinião e que as suas recomendações poderiam ser importantes para o desempenho da mesma? Sentiu que o comando se interessava pelas suas recomendações?

Fase III – Participações posteriores em FND.

- 7 - Aquando da sua posterior participação em FND sentiu que as falhas identificadas nas participações anteriores foram corrigidas?
- 8 - Considera que as boas práticas foram absorvidas pelas forças?
- 9 - Informou os seus superiores que algumas das falhas que aconteceram eram já precedentes de FNDs anteriores?
- 10 - Modificou algum procedimento nesta participação baseado em experiências adquiridas na participação anterior?

ANEXOS

ANEXO A

IMPACTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NAS OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

Serão seguidamente apresentadas as áreas em que as LA poderão provocar mudanças, segundo um estudo conduzido pela Fundação Mário Soares.

Já referimos neste estudo que o efeito mais preponderante produzido pelas PSO foi a mudança de mentalidades. Esse efeito constitui para nós, o pano de fundo de todos os outros que posteriormente ocorreram. No domínio cognitivo existe um efeito que está, também ele, de uma forma permanente, presente nas alterações que se verificam em todos os vectores que se inserem em tal domínio. É ele a completa percepção da importância dos conhecimentos que advêm da experiência adquirida pela participação de militares, isoladamente ou em Unidades constituídas, em missões enquadradas nas PSO. A grande parte, senão a totalidade, dos efeitos sentidos na Instituição Militar como resultado da participação das suas Forças em Operações de Apoio à Paz surgiram após se terem introduzido as mudanças que eram impostas pelas Lições Apreendidas (LL), recolhidas na preparação, projecção, actuação, sustentação e repatriamento de tais FND. Não há mudança da qual não se possa tirar LL. Assim, podemos dizer que a aplicação das LL provoca, quase sempre, mudança e esta dá origem a outras LL que por sua vez, refinam, alteram ou, no extremo da transformação, encerram procedimentos, formas de actuar, regras de agir, etc.

As PSO vieram sensibilizar a Instituição Militar para a importância, a necessidade de recolha e de sistematização de LL, como forma de produzir ensinamentos numa área em que, praticamente, não havia doutrina nacional. Este efeito veio reavivar procedimentos que do antecedente eram norma, como vamos ver de seguida. Durante um período, que poderemos situá-lo até ao fim da Guerra Colonial, houve a preocupação de se recolher, trabalhar e difundir ensinamentos que pudessem apurar a forma das Forças actuar. O facto de haver TO reais tornava isso possível.

Após o fim da Guerra Colonial, já não se assistiu tanto à procura sistematizada de LL, na nossa convicção por não haver TO reais que pudessem servir de local privilegiado para se proceder a tal e à fase de experimentação/certificação. Esse período, voltado para a Guerra Convencional e de atrição, trouxe-nos, antes, a preocupação de se procurar doutrina que servisse de referência, emanada, geralmente, por países, como a França e os Estados Unidos da América (EUA), que a produziram e a refinaram com base na actuação das suas

Forças em TO. A recolha de ensinamentos estava contemplada em alguns manuais em vigor, mas muito raramente tal era feito. Passou-se, desta forma, de uma fase que privilegiou a produção conceptual para uma outra em que se deu primazia à adopção e adaptação do que resultava da actividade pragmática e intelectual de outros Países ou Organizações. Com a participação de Forças Portuguesas em TO onde as PSO eram um lugar de facto, a actividade operacional dessas FND proporcionaram vectores de reflexão e, logo, oportunidades de recolha de conhecimentos e de experiências, muito deles com expressão na mudança da Instituição militar. Passou, novamente, a estarem reunidas as condições para se recolherem experiências e se retirarem ensinamentos, podendo-se aplicar os mesmos, às realidades vividas ou a viver num futuro próximo, na procura da influência das mesmas com vista a resultados mais eficientes e eficazes. Mas as PSO trouxeram o sentimento, também, de que nesta tipologia de operações não é possível ter certezas quanto a certas LL, pois aquelas não são imutáveis. O próprio conceito de PSO tem agregado uma certa dinâmica que lhe confere a possibilidade de adaptação conforme o evoluir das situações. É por isso que as Forças, durante a sua preparação, se preocupam, em termos de instrução, em abarcar um conjunto de conhecimentos que lhes possa conferir a possibilidade de transitar por uma gama de posturas operacionais, conforme o ambiente operacional em que irá actuar. Em Agosto de 1999, Sua Ex^a o General Chefe de Estado Maior do Exército exarou um despacho sobre um artigo intitulado “War Colleges Now Training Soldiers in Art Of Peace”, onde relembra que “...a primeira prioridade é, sem sombra de dúvida, termos militares e Unidades com capacidades para combater...”, mas lançou, também um desafio no sentido de se “...armazenar casos concretos de Paz que nos apontem elementos práticos de actuação e formas de os difundirmos”, ou seja, de se recolherem as tão importantes LL. Na esfera de acção das PSO é potencialmente perigoso considerarmos como LL algumas experiências vividas num TO e aplicá-las a situações análogas em outro TO. E isto porque há uma certa imprevisibilidade na forma como o homem reage quando em grupo e em ambientes dispares. Contudo, isto não nos conduz a afirmações de que as LL só são válidas para o TO em que foram recolhidas e, mesmo neste, se deverá restringir os conhecimentos a considerar como LL. Há experiências que, após reflectidas, se poderão considerar como ensinamentos reguladores de raciocínio, conducentes a conclusões sobre a organização da Força, demonstrativas de qual a melhor preparação a que deve merecer o militar que a integra ou qual a atitude que uma célula destacada para uma operação deve tomar, isto tudo independentemente do TO considerado. Tem sido norma, nos últimos anos, que, quando uma Força regressa de um TO, o seu Comandante e alguns elementos do seu Estado Maior se desloquem a determinados Departamentos da Estrutura Superior das Forças Armadas e do Exército, onde, na modalidade de *debriefings*, transmitem conhecimentos apreendidos no âmbito da sua actuação. Esses conhecimentos irão ser tratados em sede própria e serão transmitidos

a futuras Forças que sejam destacadas para os TO que lhe deram origem. Esse facto é ilustrativo da importância que as Cúpulas da Instituição Militar têm dado à recolha das LL, o que não deixa de ser significativo e constitui um exemplo paradigmático de um efeito imprimido pelas PSO.

Assim, a recolha de LL e a aplicação do conhecimento que delas advêm impulsionaram a mudança nos mais diversos campos do domínio cognitivo, como vamos de seguida analisar.

A.1.1. A DOCTRINA

Algumas daquelas LL poderão, então, virem a ser consideradas como doutrina. Neste ponto, impõe-se definir o que se entende por “Doutrina”. Doutrina é um conjunto de princípios abstractos e genéricos, com valor tautológico temporal e no qual se apoia um processo de actuação. São, assim, um conjunto de princípios reguladores da forma de actuar, orientando quem o adopte, no caminho da consecução dos objectivos que previamente definiu. Sendo autoritária, porque se impõe, exige uma permanente avaliação com vista a se ter uma contínua consciência da forma como ela é cumprida, retirando-se dessa avaliação, também, LL que a possam melhorar. Tendo sido as PSO, em 1996, uma novidade para o nosso País, a Instituição Militar confrontou-se com uma lacuna: a falta de doutrina própria. Sentiu-se, nessa altura, a necessidade de se encontrar soluções para tal, assistindo-se a uma procura do que havia sobre o assunto, nas outras FA, e ao envio de Quadros a centros de formação situados em vários países, nomeadamente na Alemanha, mais propriamente na *NATO Military School of Oberammergau*, onde são ministrados cursos de duas semanas sobre PSO e CIMIC, na Inglaterra e em Itália. É curioso constatar que essa preocupação não era só manifestada pela Instituição Militar, mas também por outras Instituições civis. Estes cursos não foram apenas frequentados por militares; a *NATO Military School* serviu também de escola de equipas Médicas do INEM. Não houve, porém, durante alguns anos, um esforço estruturado para se consolidar doutrina e se proceder a acções de formação específicas. Foram realizadas, contudo, nesse período, algumas acções de formação, mais vocacionadas para determinados sectores da Instituição Militar, aparecendo em 1996 um manual produzido pelo Instituto de Altos Estudos Militares, sobre Operações de Apoio à Paz, com vista a suprir as necessidades que, já nessa altura, se sentiam. Esse manual, tal como um outro publicado pelo mesmo Instituto, este vocacionado para a logística em TO onde decorressem Operações daquele tipo, destinavam-se a Oficiais - Alunos que frequentassem cursos complementares de formação, incidindo a selecção para a frequência desse curso em critérios bem específicos, o que limitava o domínio de transmissão de conhecimentos. Por essa altura, a Estrutura superior das FA, consciente das dificuldades que se sentiam na preparação, centrada em áreas específicas, das FND, por não haver doutrina nacional compatível com a das Forças ou Organizações com quem se interagia,

procura produzir, em 1999, alguma matéria sob essa temática, surgindo, então, um documento a que chamaram: “Cooperação civil-militar (CIMIC)”. Estes documentos tiveram o condão de serem os ignidores de outros, esses sim, vocacionados para os militares que integravam as Unidades a destacar para os TO. Só em 1999 se começa, na verdade, a assistir a um esforço no sentido de se produzir manuais que pudessem ser utilizados na instrução das unidades constituídas e de militares que actuassem isoladamente, com vista a os habilitar com os conhecimentos adequados ao cabal cumprimento desse tipo de missões. Essa iniciativa surgiu de um órgão do Exército, o CITOAP. Este Centro, que até então se limitou ao estrito cumprimento da sua missão de instrução e treino de Batalhões formados e preparados em Santa Margarida, voltou a sua acção para, em complemento do que vinha fazendo:

- A recolha de LL provenientes dos vários TO de PSO, onde tinha sido registado a presença de Tropas Portuguesas;
- A elaboração e difusão de doutrina. Neste campo destacamos os seguintes documentos, pela importância que ainda têm hoje em dia:
 - “Programa de Avaliação da Instrução Sobre Operações de Apoio à Paz” – elaborado em Dezembro de 2000;
 - “Guia do Graduado – CIMIC”, produzido em 2001;
 - “Livro de Bolso – CIMIC”, elaborado em Janeiro de 2001
 - “Um Guia Para a Condução de Inverno” – 2001.
- A organização de seminários para difusão de conhecimentos, dos quais se destacou um realizado em 13 e 14 de Setembro de 1999, aberto a todos os militares de todos os Ramos, e que incidiu sobre a participação das nossas Forças na Operação Crocodilo, na MINURSO, na MONUA, e SFOR. Este seminário foi um dos primeiros realizados com o sentido de se proceder à transferência de conhecimentos, tendo sido nele registadas a participação de militares da Marinha e da Força Aérea;
- A assessoria à preparação de todos os Batalhões portugueses que iriam ser projectados para os diversos TO. Com esta atitude, o CITOAP, que até aí só se tinha preocupado com as forças da Brigada que estava situada no CMSM, assumiu a pretensão de se afirmar como um Órgão do Exército vocacionado para tudo a que dizia respeito às PSO;
- A execução, a partir de 2001 de estágios de Operações de Apoio à Paz, sendo os mesmos destinados aos Quadros que enquadravam os Batalhões dos Encargos Operacionais do Exército. Alguns destes estágios foram ministrados nas Ilhas, procurando-se, assim, alargar ao máximo a transmissão de conhecimentos;

- Por último, foram programados, planeados e conduzidos, a partir de 2003, estágios de Observadores Militares. Esses estágios são de extrema importância, pois proporcionam o necessário cariz teórico, enquadrando a forma de actuar dos observadores, deixando estes de operar só na base do empirismo e do bom senso. Para isso, constitui-se doutrina à custa da experiência de quem tinha participado naquelas missões, sistematizando-se conhecimentos que, ainda hoje, são ministrados.

Nesses dois anos e meio, o CITOAP deu um impulso de crucial importância à doutrina, mas também à instrução e treino. O Centro mereceu uma reorganização, sendo a Escola Prática de Infantaria (EPI) a herdeira da sua missão, continuando, nos dias de hoje, a ministrar os estágios de Operações de Apoio à Paz e o estágio de Observadores Militares. A procura da continua actualização tem levado esta Unidade Militar a imprimir um ritmo de oportunidade e de interesse àqueles e a outros cursos que ministra, produzindo, sobre a égide do Órgão do Exército responsável pela Doutrina, manuais onde veicula conhecimentos recentes. Já em Dezembro de 1996, a EPI produziu e publicou dois manuais destinados a auxiliar os cursos curriculares inerentes à Arma de Infantaria. Esses manuais eram:

- “Operações de Apoio à Paz”, edição de Dezembro de 1996.

“Operações de Apoio à Paz - Notas para Estudos de Estado

Maior”, com data posterior àquela outra. Em Dezembro de 2001 sente-se a necessidade de se conduzir um curso de CIMIC. Essa necessidade resultou do facto de as FND integrarem, estruturalmente, células de CIMIC, exigindo que os Quadros que as integravam tivessem formação nessa área. Nessa altura já existiam no nosso País suficientes militares que tinham recebido formação nessa área, no estrangeiro, nomeadamente na Alemanha e na Itália. Alguns desses Oficiais transmitiram os seus conhecimentos, específicos de CIMIC, a outros Quadros, servindo os mesmos como doutrina a adoptar nas nossas FND.

A sensibilidade que está adjacente ao ambiente em que decorrem as PSO, também potenciou o interesse que havia sobre o Direito Internacional Humanitário e, nessa enquadrante, sobre os princípios reguladores da actuação das FND. Antes da participação de Forças Nacionais em PSO, já havia regras ditadas pelo Direito Internacional Humanitário, às quais a actuação das Forças tinha que obedecer. Porém, esse facto não era merecedor de grande preocupação por parte dos Quadros, até porque, após 1976, as nossas FA não actuaram em palcos de guerra. Com o pragmatismo exigido pelo emprego de Forças em TO depauperados, saídos de situações de crise onde a violência e os atropelos aos Direitos Humanos eram lugares comuns, sentiu-se a necessidade de se preparar os militares que iriam actuar nesses TO(s), em áreas mais específicas, entre as quais a do Direito Internacional Humanitário. Pela primeira vez, essa necessidade foi

objectivada, de forma sistematizada, na preparação de uma Unidade de Escalão Batalhão que se destinava ao TO de Timor-Leste.

O Exército Português, na procura da excelência de actuação dos seus militares, tem procurado desenvolver acções inseridas nas esferas em causa, destinadas aos seus Quadros, em parceria com o Centro de Direitos Humanos do *Jus Getium Conimbrigae*, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Esta situação, ainda embrionária, já conduziu a um curso piloto, conduzido por aquele Centro em parceria

como o Exército. No âmbito desse curso têm sido ministradas aulas por credenciados professores universitários e do actual Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). Alguns dos assuntos tratados nessas aulas, entre outros de igual interesse, são:

- “Direito Humanitário e o Direito Internacional dos Direitos Humanos. Que Relações?”;
- “A Aplicação do Direito Internacional Humanitário às Acções Militares das NAÇÕES UNIDAS ou Sob a sua Égide”;

“O Estatuto Jurídico do Combatente e o Regime Jurídico dos Prisioneiros De Guerra”;

- “Empresas Militares Privadas – Os Não Combatentes que Combatem”;
- “Enquadramento Jurídico das CRO”;
- “Regras de Empenhamento”.

Mais uma vez, a necessidade levou a que se criasse doutrina militar, a partir dos conhecimentos transmitidos por credenciadas e reconhecidas Entidades, que os adquiriram através do estudo ou, no caso dos militares, também, através da vivência e da experiência em TO onde decorriam PSO. Hoje, grande parte desses conhecimentos já se encontra vertida em manuais, expressão escrita da realidade doutrinária, sendo ministrados, nos diversos cursos de formação e de qualificação destinados aos Quadros, nas Escolas de Ensino Militar e nas Escolas Militares de Ensino.

Estamos em crer que o ambiente em que decorrem as PSO, abriu horizontes de conhecimentos e de sensibilizações para a importância que têm as operações conjuntas e combinadas. Esse conhecimento e sensibilidades provocaram questões e deram origem a alterações de fundo, estando, ainda, nos dias de hoje a sentir-se essa mudança. O cariz conjunto que se está a imprimir aos cursos que o IESM ministra tem suprido uma necessidade de uniformização há muito sentida. No Decreto-lei, que criou aquele Instituto, pode ler-se no seu preâmbulo: “...O predomínio da informação e a sua transformação em conhecimento, o impacte crescente da tecnologia de ponta em matéria de armamento e, sobretudo, a importância e complexidade das operações militares conjuntas e combinadas impõem mudanças determinantes na formação dos Quadros militares, designadamente dos países do nosso espectro geopolítico. Procede-se, assim, à criação de um Instituto de

Estudos Superiores Militares...promovendo, desta forma, maior unidade de Doutrina e mais eficácia no emprego conjunto das forças militares, institucionalizando e reforçando a cooperação inter-ramos e promovendo o desenvolvimento de cursos que correspondam às exigências que actualmente se coloquem às Forças Armadas”. Da análise deste Decreto inferimos o interesse que tem suscitado as operações conjuntas e combinadas tem contribuído para a alteração de estruturas, inclusive as de ensino, como forma de se encontrar resposta às necessidades encontradas. Essa constatação também se pode verificar no Despacho do MDN, que criou o Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar.

No passado o treino das forças militares era compartimentado e raramente se fazia partilhado. Isto é: o Exército (Exerc), ou a Força Aérea (FAP) ou a Marinha (Mar) conduziam o seu treino operacional de forma hermética. Isso provocava que, quando tinham de actuar em conjunto, muitas das vezes sentiam dificuldades resultantes de, para o mesmo problema, todos terem formas diferentes de abordagem, assentes, muitas das vezes em linguagens e terminologias diferentes. As PSO vieram materializar algo que já se falava do antecedente mas demorava a ser implementado: o trabalhar em conjunto, em que elementos do Exerc, da FAP e da Mar participam na consecução de uma missão comum. Tal foi experimentado, com uma expressão significativa, pela 1ª vez, em Janeiro de 2000, com a projecção de uma Unidade de Escalão Batalhão do Exerc para o TO de BiH e na qual iam integrados efectivos correspondentes a uma Companhia de Fuzileiros. Essa experiência teve as suas vicissitudes, mas conferiu LL de extrema importância para futuras participações conjuntas. Concomitantemente com essa experiência, decorria uma outra, iniciada em Fevereiro de 2000, mais prolongada no tempo, pois durou até Junho de 2004 e que incidiu sobre o TO de Timor-Leste. Nesse TO, sucessivamente, actuaram oito Unidades de Escalão Batalhão reforçadas com uma Companhia de Fuzileiros. A actuação consecutiva neste regímen veio a ensinar que:

- Apesar de pertencerem todos a uma mesma Instituição milenar, há sensibilidades diferentes, patenteadas pelas Unidades dos vários Ramos, que importa salvaguardar, e com as quais as Forças têm de saber viver, para bem do bom cumprimento das missões que lhe são impostas. Como exemplo poderemos referir o seguinte: o facto do Comandante de um Batalhão Conjunto, acompanhar as actividades de instrução de uma das suas subunidades pertencentes a um dos Ramos das FA, pode ser visto pelos elementos que a constituem como um acto de solidariedade, de interesse, de impulso, de motivação. Já para outra subunidade de outro Ramo pode ser visto como indício de desconfiança, como acção inspectiva, de carácter coercivo e indiciando descontentamento por parte do comando. Até da convivência conjunta, como se pode ver, se tiram LL capazes de nivelar doutrinas;

• Se torna necessário actuar sob a batuta de uma doutrina comum, onde a terminologia empregue e o “*modus operandis*” seja o mesmo. Senão corre-se o risco de, qual “torre de Babel”, a Força não poder cumprir a sua missão, porque não há identidade no pensar e no agir. Por exemplo, para uma subunidade de um dos Ramos das FA, a instrução individual do combatente dita, num deslocamento em duas colunas, que as mesmas se movimentem junto a cada margem do itinerário, dispondo-se os militares alternadamente, com o cano da arma apontada para o lado de fora do caminho, pois é aí que há maior probabilidade de se encontrar o opositor. Segundo essa norma, logo que houver um tiro do opositor, é essencial que o militar se instale e **dispare de imediato**, para intimidar o atacante, fazendo-o como se diz na gíria, “baixar a cabeça”, havendo vantagens, em termos de tempo, se a arma estiver voltada para o lado onde mais provavelmente poder surgir o disparo inimigo. Já para o outro Ramo, tal não é importante, podendo a arma, para uma dextro, ter o cano voltado para o mão esquerda, mesmo que isso implique tê-lo voltado para o centro do caminho e, portanto, para o lado contrário onde mais provavelmente irá partir o tiro. A justificação dada é que não é importante a rapidez com que se faz o disparo, mas sim **a certeza** com que o mesmo se processa, tendo em conta o atingir do alvo. A mesma justificação, ainda, abarca o considerando que a certeza de se atingir o alvo aumenta se tivermos, no caso de um dextro, o dedo indicador no gatilho e a mão esquerda a agarrar o fuste da arma. Como se vê, até na doutrina mais elementar há diferenças entre os Ramos, que são lícitas face às experiências que têm tido no seu passado. Isso também indicia que em missões conjuntas, é necessário falar-se a mesma linguagem e pautar-se os procedimentos pelas mesmas bitolas. O reconhecimento do que se torna necessária uma doutrina comum, em todos os aspectos e não só no planeamento das operações, tem sido assumido pelos três Ramos, de formas diferentes. Á guisa de exemplo, afirmamos que no Exerc, existe um Comando orientado para a instrução e a doutrina, que tem a missão de:

- Recolher, analisar, integrar e explorar o retorno de experiências, isto é, das LL;
- Avaliar, permanentemente a situação do corpo doutrinário existente, na perspectiva conjunta (isto é, da participação, coincidente no tempo e no espaço operacional, de Forças dos três Ramos das FA) e combinada (e portanto, da participação entrosada, com Forças de outros Países);
- Estabelecer ciclos de produção de doutrina de acordo com as prioridades definidas;
- Normalizar, uniformizar e validar terminologia. Os outros Ramos têm, também eles, na sua Estrutura Superior, Órgãos que se empenham nestas mesmas tarefas. Contudo, a normalização, por que se quer que aconteça nos três Ramos, exige a nomeação de uma Entidade Primária de Responsabilidade, capaz de coordenar essa normalização de forma categórica, estendendo o seu âmbito de aplicação aos três Ramos das FA. Na nossa óptica esse passo tem sido dado com alguma contenção, sendo o mesmo exigido pelo seu

domínio de interesse (uniformização de toda a doutrina, terminologia, procedimentos e, desejavelmente, instrução). A necessidade está perfeitamente identificada a nível superior. A corroborar isso, leia-se o que consta na Portaria nº

1153/2005, de 11 de Setembro:

“Artº. 5º....

8- Compete ao CEMGFA elaborar e apresentar ao Conselho de Chefes de Estado-Maior, a proposta de doutrina militar conjunta para deliberação e posterior confirmação pelo Ministro da Defesa Nacional.”

Nesse mesmo normativo, ainda se pode ler que o IESM tem a capacidade de elaborar, através da sua Área de Investigação e Doutrina, pertencente ao Departamento de Investigação e Doutrina, estudos, propostas e pareceres relacionados com os projectos de investigação e doutrina.

Assim, o IESM poderá colaborar com o CEMGFA, estamos certos, na sua missão de produção de doutrina conjunta e combinada, o que tem feito com grande proficiência. Aquela atribuição ao CEMGFA é reforçada através do Despacho nº 236/MDN/2005, onde se pode constatar que é atribuída, claramente, àquela Entidade responsabilidades no âmbito da “Elaboração e aprovação de doutrina militar conjunta”. Na Marinha, a recolha de LL tem envolvido o Comando Naval e o Centro de Instrução de Tática Naval (CITAN). As LL têm sido trabalhadas, neste Ramo, na perspectiva operacional, havendo uma BD, designado por Base de Dados de Lições Apreendidas (BDLA) onde aqueles ensinamentos estão reunidos e trabalhados. O Comando Naval tem desenvolvido instruções temporárias sobre estas matérias, onde tipificou um formato normalizado, a aplicar à recolha desses ensinamentos. Os Oficiais de Marinha, após recolherem aspectos que consideram de maior importância para a elaboração de futura doutrina, submetem essa informação normalizada ao CITAN, que a trabalha e a transforma, se for caso disso, em conceitos doutrinários. Nos Balcãs, a Marinha trabalhou em estreita colaboração com a FAP, nomeadamente no emprego das aeronaves P30, tendo cedido ao Comando Operacional da FA (COFA) e ao EMGFA parte da sua BDLA.

A FA, inicialmente, tinha um sistema incipiente de recolha de LL. Contudo, o COFA desde cedo viu a importância que tinha a montagem, em Monsanto, do JALLC, e imediatamente considerou a montagem no COFA de um centro de LL, colando-o junto àquele centro da NATO. Hoje, a recolha de LL por parte desse Ramo satisfaz as suas necessidades e tem funcionado de modo considerado satisfatório.

O Comando Operacional do Exército também tem tido ligações ao JALLC, através do EMGFA, consolidando assim as LL que tem recolhido. A nossa sensibilidade, como já foi dito, é que a recolha de LL se faz de forma estanque, sem partilha, sem coordenação e sem

ser feita a compilação a um nível que integre toda a informação recolhida pelos três Ramos e também pela GNR e pela PSP.

A.1.2. A INSTRUÇÃO E TREINO

A experiência dita que só há LL, depois de, obviamente, terem sido identificadas como tal, e de se verificarem três condições:

- Houver intenção de as aplicar, como forma de certificar os comportamentos que lhe deram origem ou de os modificar;

Depois de algo ter sido considerado como conhecimento adquirido e formulado como LL, o mesmo terá de ser submetido à experimentação;

- A LL deverá ser sujeita a um processo dinâmico, caracterizado por, depois de a mesma ter sido aplicada, se retirar ensinamentos que a permitam confirmar como LL, adaptá-la ou, simplesmente, esquecê-la.

Assim, não basta reconhecer e enunciar uma LL. É necessário confirmar que a mesma produz um efeito efectivo e conducente á eficiência. Nesta ordem de ideias um mecanismo de recolha de LL deverá estar conjugado com uma estrutura de treino. É deste binómio – mecanismo de recolha de LL vs estrutura de treino – que deve resultar e ressaltar as alterações a introduzir às doutrinas, às actividades operacionais, aos equipamentos, à liderança etc.

Apesar de estarmos a assistir a um aumento da sensibilidade da importância da recolha das LL e da sua transformação em doutrina, e para a necessidade disso ocorrer ao nível de um Órgão Central da Instituição Militar, ainda falta dar o passo da sua total experimentação através da aplicação a uma Força em régimen de instrução e treino. Não queremos com isso dizer que tal não tem sido feito de forma mais descentralizada. Antes pelo contrário. As Grandes Unidades responsáveis pela preparação de uma FND, vulgo aprontamento, tem aplicado, durante a fase de instrução e treino dessas Forças, ensinamentos por si recolhidos. Ou seja, na prática, parte da recolha e a totalidade da aplicação das LL, no Exerc, está a ser feita, actualmente, ao nível das Brigadas. Não obstante isso, como já dissemos, a nova estrutura superior do Exerc contempla organicamente, um Órgão vocacionado para tal, o que se traduz numa significativa evolução, sem dúvida resultante das experiências inerentes à aplicação das Forças portuguesas em PSO. Tal vai, estamos convictos, reflectir-se, como já dissemos, na produção de doutrina, mas também no treino e instrução dos militares e das Forças constituídas.

Curiosamente, constata-se que, actualmente, há uma grande similitude nos ensinamentos aplicados por todas as Brigadas na preparação das suas FND, apesar de a acção superior

de tutelar a recolha e aplicação dessas LL só agora se começar a efectivar. Isso não resulta, como facilmente se pode observar, pela existência de um programa de treino comum e transversal às FND que irão cumprir missões num mesmo TO. Resulta, da análise por nós feita, do facto de todas as Brigadas, de forma natural, recolherem as suas LL por transmissão das experiências vividas não só pelas suas Unidades que, no entretanto tenham cumprido missões nos TO, mas também dos Batalhões que, estando ainda nesses TO, vão ser rendidos pela FND da sua responsabilidade. E isto porque cada Brigada procura actualizar a informação que dispõe, como forma de garantir a melhor preparação da sua Força para assumir a futura missão naquele TO. A forma mais comum encontrada para se conseguir essa actualização, é a de contactar quem está nesse TO, mesmo sendo uma Força originária de outra Brigada. Para além disso é usual as Brigadas que preparam uma FND para um determinado TO, terem acesso aos relatórios da Força que está nesse Teatro, mesmo sendo de outra Brigada, como forma de recolha de informação actualizada para apoio ao aprontamento da sua FND. Como esses relatórios são fontes indiscutíveis de ensinamentos, e são consultados, pelo menos, pela Brigada a quem a Força que está no TO pertence e pela Brigada de quem depende a Força que está em preparação, as LL recolhidas, em princípio, são as mesmas o que se reflecte, em parte, nos programas de treino dessas Forças. Para além dos programas de treino a aplicar a duas FND, a destacar para um mesmo TO, não terem os mesmos conteúdos, em termos de matérias a ministrar, verifica-se que raramente têm a mesma duração temporal.

A especificidade das missões a cumprir pela FND exige uma particularização da sua preparação e, logo, um programa de Treino e instrução mais dedicado e personalizado. Os programas aplicados às nossas FND são, normalmente, realizados pelas Brigadas que preparam as Forças, e são planeados de forma a se adaptarem:

- **Ao tempo disponível para a preparação.** Esse período de tempo tem variado bastante de Força para Força. Ainda hoje se discute qual o período de tempo mais adequado para a fase de aprontamento de uma FND. Há quem defenda que esse período deverá ser suficientemente dilatado para poder comportar segmentos de tempo para a rectificação de deficiências detectadas durante o aprontamento ou no exercício final de certificação da FND e ainda, logo no início, uma fase de nivelamento de conhecimentos. Geralmente, esses militares defendem os seis meses de aprontamento, sendo tal adoptado, por norma por algumas Brigadas. Outros militares defendem que não é necessário tanto tempo para a fase de aprontamento, devendo a mesma só incidir no treino orientado para a missão, e que só se torna necessário, neste caso, cerca de três meses. Existiram FND que, por forças das circunstâncias e de imponderáveis que lhe eram totalmente alheias, mereceram um aprontamento com uma duração de pouco mais de um mês, tendo cumprido cabalmente a sua missão no TO. Contudo, também se deverá referir que, quanto a estas Forças, as

mesmas tiveram de se sujeitar, por recomendação Nacional ao seu Comandante, a períodos complementares de treino no TO, sendo tal possível por ter havido disponibilidade operacional, sem que isso, contudo, afectasse o cumprimento das missões que lhe estavam atribuídas. Aliás o treino no TO tem sido prática dos Batalhões que têm cumprido missões deste tipo. É que se tem concluído:

- Primeiro: que o melhor treino resulta da prática diária. Isso quer dizer que se deve aproveitar todas as oportunidades, mesmo as que são proporcionadas pelo desenrolar das operações (salvaguardando-se, sempre, que tal não constitua um obstáculo ao normal cumprimento da missão), para se poder treinar procedimentos específicos;
 - Segundo: que o treino traz credibilidade à força, factor de extrema importância num ambiente internacional. Uma força treinada induz confiança, tanto à Organização patrocinadora da operação, como ao Comando Superior onde a Força está integrado, como ao seu Comando directo, como aos próprios militares que a constituem, como, ainda, aos restantes actores que povoam o TO;
 - Terceiro: o treino mais crítico deve ser conduzido no resguardo das vistas, por poder dar a conhecer as vulnerabilidades da força;
 - o Quarto: o treino no TO deve incidir, entre outros aspectos, no tiro e, em especial, em pormenores que só lá se podem encontrar, como sejam as minas, a condução em condições extremas, etc.
- **Ao grau de experiência apresentado pela Força.** Actualmente a quase totalidade dos Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente tiveram, pelo menos, uma experiência no âmbito das PSO e num dos TO em que as mesmas decorreram. Uma grande percentagem, pertenceram a mais do que uma FND, em momentos diferentes. Vulgarmente nós afirmamos que têm, no seu curriculum, mais do que uma “missão”. É comum depararmos, nas nossas fileiras, com Praças com três e até quatro missões em diversos TO. Em 07 de Setembro de 2006, o empenhamento, por exemplo, do Exército em Missões Humanitárias e de Paz somava, na totalidade, 17.449 militares e, nesse dia, o efectivo destacado para essa tipologia de operações, por esse Ramo das FA, era de 703 militares. Estes valores, tendo em conta a dimensão do nosso Exército (aproximadamente 21 000 militares) e a periodicidade das missões (cerca de seis em seis meses as Forças são rendidas), leva-nos à conclusão de que, na verdade, há militares que repetiram a sua participação, em missões deste tipo, em pelo menos uma vez. Ora isso traduz-se em experiência acumulada que, à primeira vista, poderá levar à conclusão de que poderá fazer diminuir o tempo de preparação dos Batalhões.
- **Ao nível de instrução apresentado pelos elementos da FND.**

Como vamos ver mais adiante, Portugal privilegia a modularidade na organização das Unidades que vão cumprir missões deste tipo. Isto é, na **maior parte das vezes**, não sendo tal uma regra, as Brigadas utilizam como base Batalhões pertencentes aos seus Encargos Operacionais, para formar essas FND, complementando-os com módulos de Apoio de Serviços (Reabastecimento, Alimentação, Sanitário e Mecânica) e de Apoio de Combate (geralmente Engenharia), adequando a orgânica dessas Unidades, de forma a dotar a Força com as valências necessárias ao cumprimento da missão que lhe for atribuída. Aqueles módulos provêm de várias Unidades da Estrutura Base do Exército, apresentando assim os seus elementos níveis diferentes de instrução, nomeadamente de “Instrução Individual de Combatente”. Torna-se assim necessário proceder-se, normalmente, no início de uma preparação, a uma fase de instrução dita de nivelamento dos procedimentos de cada militar. Ora a duração daquela fase poder variar de Força para Força, de acordo com o resultado do diagnóstico que é feito, logo na recepção dos módulos, sobre o nível de instrução apresentada pelos militares. De um modo geral os Comandos das Forças sentem-se confortáveis quando esta fase tem lugar e procuram que na mesma participem, logo de princípio, toda a Força, o que nem sempre acontece. Verifica-se que, a maior parte das FND, em média, contemplam nos seus programas de instrução e treino uma fase de nivelamento que atinge as quatro a seis semanas. Essa fase abarca instruções e fases de treino individual que incidem sobre áreas como a topografia, socorrismo, orientação, protecção individual, tiro, melhoria da condição física, legislação e outras. Procura-se, ainda, nesta fase garantir que o militar se familiarize com a força onde está integrado e com a qual irá viver momentos únicos durante o tempo em que estiver a cumprir missão no TO. O conhecimento dos militares pelos graduados e iguais que pertencem à FND começa nesta fase e é um dos estádios mais importantes da preparação.

Ao tipo de missão que vai ser cumprido pela Força. Até ao momento as missões gerais que têm sido atribuídas às FND resumem-se a três: duas que são na sua essência atribuídas às Forças constituídas com base em Unidades ditas de manobra, e uma vocacionada para as unidades ditas de apoio. Não queremos com isto dizer que as unidades de manobra não possam desempenhar tarefas que caem, normalmente, nas missões das unidades de apoio ou estas não levem a cabo acções típicas das unidades de manobra. O que quer dizer é que a maior parte do tempo as unidades de manobra desempenham tarefas típicas da sua condição e as de apoio, por sua vez, também obedecem ao mesmo princípio. Assim, às unidades de manobra (Batalhões, Agrupamentos e Companhias, constituídos com base em elementos das Armas), são atribuídas missões de “reserva” (táctica ou operacional, conforme o escalão de quem directamente dependem e o espaço do TO onde podem actuar) e de sector. Enquanto a primeira poderá englobar sub-missões, como sejam o reforço ou substituição de outras unidades que estejam em sector, o controlo de tumultos, a intervenção em missões muito específicas no sector de outras

Forças, o patrulhamento de fronteiras etc., sendo a zona de aplicação dessa reserva o todo ou grande parte do TO; já a segunda incide numa FND que tem um sector atribuído e que só actua nessa área, em tarefas diversas como sejam, de check-points, patrulhamentos, controlo de movimentos, acções de CIMIC e outras. Quanto às unidades de apoio, como sejam as Companhias Logísticas, de Transmissões e, mais recentemente, a de Engenharia que vai ser destacada para o Líbano, já as suas atenções estão concentradas no apoio a outras Forças e à população local. Existem outro tipo de missões, limitadas na acção e no tempo, que já foram desempenhadas por Forças particularmente treinadas para o efeito, que são as de evacuação de populações ameaçadas, mas estas, pela sua frequência, têm carácter de excepção. Assim, pela dimensão das acções que podem ser exigidas a uma força de reserva, a experiência tem-nos ditado que, para essas, a fase subsequente à dita de nivelamento, e que é conhecida por “Treino Orientado Para a Missão” (TOM), quando comparada com a equivalente aplicada à preparação de uma FND que vai ocupar um sector ou desempenhar uma missão de apoio, tem de merecer uma atenção mais aturada, o que se consubstancia num tempo mais dilatado para se poder desenvolver.

- **Ao tipo de equipamento que a Força vai operar.** Uma das fases que deveria decorrer antes da fase de nivelamento, mas que tem decorrido de uma forma que parece passar a ser uma regra, concomitantemente com as outras duas (nivelamento e TOM), é a que incide sobre a preparação técnica dos militares. E dizemos infelizmente porque tal faz com que o pessoal, por irem receber formação técnica às Unidades habilitadas para as ministrar, não acompanham as instruções e o treino importantíssimo que constitui as outras fases.

Esse procedimento generalizado tem sido tomado em virtude de os períodos de preparação, a maior parte das vezes, não se adequarem aos calendários de ocorrência dos cursos ministrados pelos centros de instrução e se tornar demasiado oneroso, em termos financeiros e de recursos humanos, proceder-se a acções de formação específica para os militares das FND. Não quer dizer que isso não tenha acontecido.

Nos primórdios em que Forças portuguesas se preparavam para as missões de PSO, tal até era a regra, porque se considerava que a missão num TO deveria merecer toda a atenção e tinha prioridade, na formação, sobre todas as outras solicitações. Com o tempo esse sentimento atenuou-se e, actualmente, a regra é de integrar os militares pertencentes às FND nas acções de formação periódicas, planeadas e pertencentes ao calendário geral de instrução. Por vezes isso exige coordenações e subordinações de actos de instrução, fazendo com que o militar não acompanhe algumas das instruções pertencentes à fase de nivelamento ou de TOM. Normalmente isso preocupa o Comando da FND e tem levado a que, na maior parte dos casos, ele promova instruções complementares, para os militares que não assistiram ao ministrar das matérias consideradas importantes, em virtude de estarem a frequentar acções de formação técnicas e que se prendem com as suas

especialidades. São exemplos destas formações técnicas, os estágios de operador de material cripto, de operador de centrais telefónicas, de condutor de veículos articulados, de operador de máquinas de engenharia, de condutores de transportes de matéria perigosas, de HUMINT, de operador de viaturas blindadas, e outras. Essas acções de formação variam quanto à sua duração e podem ir de alguns dias a dois meses. Como já se disse, geralmente são ministradas nas Escolas Práticas ou em Unidades especializadas nessas instruções específicas.

As FND têm, também, nesta área, trazido alterações consideradas importantes. Tem-se verificado que elas têm de possuir capacidades técnicas de grande amplitude, o que exige tempo para as conferir ao militar que, no TO, as vai aplicar, fazendo, muitas das vezes, depender da sua proficiência o cumprimento da missão e vidas humanas. Porém, a experiência decorrentes do ministrar, continuamente, acções de formação tem feito apurar a forma de se passar conhecimentos, o que tem conduzido à utilização de métodos de instrução cada vez mais inovadores e à diminuição de tempo de transferência de saber e de treino. Face às limitações de tempo, as unidades com responsabilidade de ministrar essas acções de formação tem procurado encontrar caminhos conducentes ao objectivo e ao pragmatismo. Uma das grandes mudanças que as FND impulsionaram foi a de especialização do pessoal de serviço de saúde em determinadas áreas desse âmbito, nomeadamente no domínio da estabilização de feridos.

A preocupação de dar realismo às acções de treino, nomeadamente nos exercícios finais de aprontamento, onde ocorre, como já se disse, a certificação da FND, tem sido uma resultante do convívio das Forças portuguesas com outras Forças estrangeiras. Verifica-se, assim, a procura de que esses exercícios de treino se realizem em pontos geográficos com orografias muito próximas daquelas que a Força irá encontrar no TO, sendo escolhidos, por exemplos, pontos como a Serra da Padrela e a serra da Cabreira. Nesses exercícios tem-se procurado imprimir o máximo de realismo, observando-se qual o comportamento da Força perante as situações que lhe têm sido impostas.

Esse realismo tem sido trazido para os exercícios pela necessidade de se testar a FND em factos que podem decorrer no TO e traduz numa verdadeira evolução ao que se passava no treino das operações convencionais. Este treino era possível sem haver uma força de *plastron*, tendo sido hábito conduzir exercícios sem que houvesse uma Força de Cenário, injectando-se os incidentes de acordo com um guião escrito. Neste caso pedia-se, muitas vezes, ao militar que participava no exercício, um esforço de imaginação, para visualizar que à sua frente se encontrava a Força Oponente. No treino das FND esse esforço de imaginação não tem lugar, pois é necessário que o militar, individualmente ou integrado num grupo, treine os procedimentos que irá empregar no TO, e para isso é necessário que ele sinta a dificuldade de alguém que se lhe opõem e que, nem sempre, quer colaborar. Não

pode, assim, neste tipo de treino, haver lugar à imaginação, mas antes terá de haver pragmatismo. Dessas sessões de treino têm ressaltado a grande importância de decorrer uma fase de preparação, mesmo quando se considera que os militares já têm uma grande experiência por terem participado em diversas missões. Um dos grandes ensinamentos, é de que os militares adquirem rotinas, durante o desempenho das suas tarefas nos TO, que são prejudiciais à forma de actuar e podem fazer perigar a sua segurança e a de outras. Em alguns exercícios finais de aprontamentos de FND foi possível verificar que os militares que já tinham tido experiências de missões em TO eram aqueles que estavam mais desatentos. Alguns desses conservavam atitudes em que era usual a arma apontada para o chão, quando a situação impunha que ela estivesse numa posição mais acutilante e apresentavam comportamentos descontraídos, deixando passar pormenores de importância nas revistas a figurantes que serviam de *plastron* no exercício. Ressalta, assim, que a instrução de nivelamento deverá ser uma opção a ter em conta, pois permite detectar e colmatar lacunas resultantes de vícios adquiridos.

Empenhamento nas PSO veio, também, imprimir alterações de significativo valor no Treino e na Instrução da Força. Até ao aparecimento das PSO e, consequentemente, das ROE, o combatente só tinha de se preocupar em fazer aquilo que se impunha nas operações convencionais: destruir o inimigo. Para isso, ele era treinado a actuar com violência, tendo sempre presente que só derrotando o inimigo e destruindo a sua capacidade e a sua vontade de combater é que poderia cumprir com a sua missão. Era treinado, assim, a fazer o uso mínimo da força que fosse necessária para destruir o inimigo. A este conceito de aplicação da força está subjacente a intensidade (que terá de ser mínima) de aplicação da força (que poderá ser máxima).

As alterações impulsionadas pela participação das Forças Portuguesas como FND, não se resumem só às mentalidades, à doutrina, ao treino ou à instrução. Estão presentes muito para além disso, como iremos ver ao longo deste trabalho.

A.1.3. A liderança

Nesta alínea do nosso estudo o exposto resulta de experiências pessoais; de troca de conhecimentos com diversos elementos que integraram FND; da observação levada a efeito durante as múltiplas sessões de aprontamento e nas diversas actividades em exercícios de campanha; da análise da manancial de informação que consta no elevado número de Relatórios de Fim de Missão das FND; e, num sentido de complementar e encontrar paralelismos entre o que apreendemos e o que se passa nas FA dos outros países.

A manutenção de paz, tal como a condução da guerra, continua a ser o *core business* das FA, o seu terreno de acção privilegiado. Contudo, a postura dos militares numa e noutra,

são diferentes. Têm, assim, de flexibilizar a sua atitude, conforme a missão que estão a desempenhar.

A liderança, independentemente da forma como é exercida, afecta o bem-estar de todos que integram a Força, a forma como a mesma cumpre a missão, o seu desempenho, o seu espírito, a sua forma de estar, etc.. Assim como qualquer operação militar, também as PSO são influenciadas pela capacidade e características de liderança dos seus comandantes.

Esta tipologia de operações exige um tipo de liderança diferente do convencional, e esta nova forma de liderança começa já hoje a ser aplicada em outro tipo de operações. Portugal, por exemplo, tem aplicado de uma forma não planeada alguns dos princípios de liderança de PSO, no treino de operações convencionais, pelo que somos levados a afirmar que, também no âmbito da liderança, se tem verificado mudanças impulsionadas pela participação portuguesa nas PSO. O comandante de uma Força pode utilizar vários tipos de liderança ao mesmo tempo, de acordo com as situações e/ou circunstâncias, ou até mudar, ao longo do seu comando, de um estilo para outro, salvaguardando, contudo, permanentemente, a coerência. Esta atitude poderá ser interpretada de duas formas bem diferentes: como sendo um sinal de inteligência, por ele perceber qual a melhor forma de lidar com os aspectos que lhe têm surgido; ou sinónimo de menor clarividência, de uma análise deficiente, de cansaço ou de outros estados de espírito sentidos pelo líder. O sentido do termo “mudança” não deve ser limitado ao aspecto positivo do termo, pois há bons e maus líderes e um bom líder, num momento, poderá tomar decisões que o classifiquem de mau líder noutro momento. A manifestação de um tipo de liderança diferente daquela que estávamos habituados a ver antes do explodir das actividades no âmbito das PSO e que ainda é residual nos dias de hoje, encontra-se, desde logo, na fase de aprontamento das Forças.

Durante a fase de treino e instrução da Força é habitual verificar que o Comandante da Força e os Comandos seus subordinados acompanham de muito perto as actividades. É usual que eles intervenham na instrução, Assim como qualquer operação militar, também as PSO são influenciadas pela capacidade e características de liderança dos seus comandantes.

Os comandantes começam a aperceber e a ditar a sua actuação por posturas onde nunca patenteia comiseração por um militar, mas antes solidariedade, compreensão e, acima de tudo, justiça, tomando a atitude certa no momento certo, mesmo que isso signifique esforço e coragem moral.

O respeito pela dignidade de cada subordinado é essencial e tem sido uma percepção e uma norma constante, cada vez mais sólida, tendo-se verificado essa verdade após o início das missões naqueles tipos de TO. O grau de respeito por esse valor inalienável dependeu,

durante muito tempo, do conceito que se tinha do mesmo e da tabela de valores que cada um assumia como verdadeira. As PSO foram um factor preponderante para a afirmação da necessidade do profissionalismo ou semi-profissionalismo nas fileiras portuguesas, como o justificaremos mais adiante. Com o profissionalismo, curiosamente, e ao contrário do que aconteceu nos EUA na ultima metade do século passado, em que as fileiras se repovoaram de pessoal com problemas sociais, como sejam a droga, a marginalização e outros, em Portugal assistiu-se ao aparecimento de efectivos com maior formação escolar, com maior espírito critico e com outras visões do que queriam para si, para a Instituição e para o País. Isso levou a que as chefias se preocupassem em alterar a sua forma de actuar, não pautando a sua conduta por princípios que, anteriormente aplicavam a um domínio mais limitado, no qual era, mesmo no última metade do século passado, usual ensinar hábitos de higiene e formas comportamentais de estar durante as refeições, entre outras classificadas como “comportamento em sociedade”.

Hoje é usual termos nas fileiras praças e graduados que frequentam cursos universitários, alguns deles já com licenciaturas. Essa alteração levou a Instituição militar a pensar, intrinsecamente, a forma de liderança que deveria imprimir nas suas fileiras. Por exemplo, nos dias de hoje, apesar de constar no actual Regulamento de Disciplina Militar a pena de “Faxina”⁷⁶⁹, a mesma não é aplicada usualmente, mas antes por excepção. Não que as faxinas não sejam executadas, porque elas são necessárias no dia-a-dia, mas não como pena, antes como exigência de hábitos de higiene que todos devem ter em consideração. Não faz sentido, também, na circunstância para a qual evoluirmos, o comando de uma força, mesmo que não seja de uma FND, usar da sua forma de persuasão mais “musculada” de não conceder a dispensa diária de pernoita nos quartéis, como era usual no tempo do Serviço Militar Obrigatório ou do subsequente Serviço Efectivo Normal. A profissionalização das fileiras, veio provocar, assim, mudanças no estilo de liderança, sentidas, já, no dia-a-dia das nossas Unidades Territoriais, sendo tal, na nossa opinião, um efeito da participação das nossas Forças em PSO. Isso, estamos convictos, é inegável. Esta mudança de liderança fez com que se passasse a não se considerar penas “menos dignas”, mesmo que isso signifique a aplicação de penas mais pesadas, tendo em conta o constante na escala que existe regulamentada. E isso porque a profissionalização trouxe o sentimento de maior responsabilização em paralelo com a assumpção de outras matrizes comportamentais, nomeadamente quanto ao âmbito da liderança e à esfera de atitudes dos militares no dia-a-dia.

A.1.4 A TÁCTICA

Define-se táctica como sendo “O ramo dos conhecimentos militares que estuda o emprego dos meios à disposição de um chefe militar para, num determinado terreno (mar, ou espaço

aéreo), atingir objectivos que lhe forem fixados por uma entidade superior. Os referidos meios são, fundamentalmente, o pessoal, o armamento e os meios de transmissões”. As PSO têm trazido algumas modificações e interrogações neste campo, como verificaremos. É curioso constatar que nos TO, as forças que desempenham tarefas no âmbito das PSO utilizam tácticas e formas de actuar muito diferentes daquelas que são preconizadas nas operações convencionais. Ou seja, não faz sentido falar nas PSO em assaltos ao objectivo com uma unidade de armas combinadas, ou no apoio de fogos da artilharia ao deslocamento de um sub-agrupamento pesado em carros de combate. Esta é linguagem típica das operações convencionais e ela reflecte tácticas de emprego de meios vocacionados para o combate de atrição. Como já dissemos, a passagem de um ambiente tipicamente convencional para um outro característico de PSO, por si só, não corta com a forma de actuar típica do convencional, porque as situações podem degenerar e tornar-se necessário assumir posturas de combate. Contudo, normalmente, no dia-a-dia, nos TO onde decorrem PSO, não há lugar para aquela linguagem ou para aqueles procedimentos. O curioso da questão, porém, está no facto de, nas PSO serem adoptadas tácticas utilizadas, em pretéritos momentos, numa guerra subversiva, no ex-Ultramar. Nas PSO é normal executarem-se cercos e buscas para se detectar armamento clandestino na posse de elementos precursores de latente instabilidade, falsamente integrados numa sociedade que quer a paz; ou emboscadas para fazer detenções de elementos perniciosos à paz e, muitas das vezes, declarados como criminosos; ou patrulhamento de itinerários e de fronteiras; ou escoltas e operações de extracção de minorias ameaçadas. Essas operações preconizam tácticas que constam em manuais doutrinários anteriormente utilizados para instrução, aquando da guerra de cariz subversivo nas ex-colónias do Ultramar e que ainda hoje estão em vigor. Esses procedimentos anteriormente utilizados com um objectivo mais bélico, têm valor para promover a paz e garantir a estabilidade. Nos aprontamentos, as FND treinam essas tácticas, sendo usual utilizá-las, de forma adaptada, obviamente, nos TO das PSO, com resultados comprovados e que podem ser ilustrados pela quantidade de armamento que tem sido apreendido em operações.

As FND portuguesas, ao privar com outras Forças, no desempenho das suas missões, no início, muito aprenderam com estas, em especial no que a novas tácticas dizia respeito. Do seu vocabulário passaram a constar termos, plenos de significado táctico, como sejam *Check-point*, *Blue-Box*, *Green-Box* e outros. Essas tácticas foram trazidas e transmitidas às FND que aprontaram de seguida, numa comunicação de conhecimentos exemplar.

Talvez um dos mais importantes ensinamentos que aquelas operações trouxeram e que, hoje em dia está a ser aplicadas por outras FA, em TO convencionais como seja o do Afeganistão, como sendo uma novidade⁷⁷⁹ e que para nós não passa de um conceito “jovem”, pois já o aplicamos há muito tempo nas nossas intervenções no âmbito das PSO, é

o de conjugar o emprego de várias componentes num certo momento e num certo espaço, para tirar o máximo efeito. Por outras palavras; muitos Batalhões utilizam os meios há sua disposição, para, em determinados locais e em determinados segmentos da sociedade que interessa influenciar, poder cativar vontades e sentimentos. É usual encontrar em relatórios de fim de missão descrições de actividades em que as FND utilizaram, ao mesmo tempo, de forma holística, as suas equipas de CIMIC, para implementar e consolidar aspectos relacionados com a educação e o desenvolvimento das estruturas básicas de sobrevivência; os seus módulos de engenharia de construção para apoiar a acção das equipas de CIMIC naquelas actividades, potenciando-as; as suas equipas sanitárias para, concomitantemente com aquelas iniciativas, desenvolverem melhores condições de saúde e despistar casos que necessitavam de intervenções mais profundas; as suas forças de manobra para, convergentemente no tempo, garantir condições de segurança e sentimentos de bem-estar; o capelão para acções de aproximação à população e condução de actividades focalizadas sobre as crianças, as mulheres e os mais carenciados; os seus militares mais disponíveis para enquadrar tarefas apenas, que eram fomentadas através de previas ligações às ONG que actuavam com aqueles segmentos da comunidade e naquelas regiões. Enfim, limitado no tempo e no espaço, com objectivos bem definidos, concentravam-se acções, mobilizando-se todos os meios disponíveis para, de forma holística, conseguir-se uma finalidade. Isso foi feito com resultados notáveis, em que se sublinha o sentimento crescente de bem-estar desses segmentos de população e ainda hoje é feito. Poderemos dizer, assim que, resguardando as devidas distâncias resultantes das nossas limitações de capacidades, aquilo que outros agora consideram, neste âmbito, doutrina inovadora, já os portugueses faziam há bastante tempo naqueles TO da PSO. De forma diferente, é certo, mas também os nossos objectivos, quando desencadeamos essas acções, são muito mais limitados e, sobretudo, orientados para o cumprimento dos princípios das PSO.

A convivência permanentemente, num TO onde decorre uma PSO, com a realidade de não haver um inimigo, com a necessidade de se criar climas de confiança, sob a égide da imparcialidade, mas com a firme convicção de que se deve estar, continuamente, preparado para responder a uma ameaça que surja (não se sabendo de onde ou de quem, pois, lembramos, não há um inimigo declarado), levou a que os elementos das Forças Portuguesas, de forma natural, usassem tácticas de aproximação à população, que não vêm descritas em nenhum manual e, muitas das vezes eram vistas com incredulidade por parte das outras Forças internacionais. O que é certo é que, estamos seguros em o afirmar, essas tácticas, que resultam, em boa medida, da idiosincrasia portuguesa, da experiência intrínseca de largos séculos a conviver ecleticamente com sociedades e povos diferentes, trazem acrescidos índices de segurança.

A.1.5. ACTUAÇÃO NO TEATRO DE OPERAÇÕES

Sobre a actuação das FND portuguesas nos TO onde decorrem ou decorreram nas PSO já muito foi dito. Contudo há aspectos que, pela sua importância, merecem um tratamento mais objectivo e um destaque especial. É neste parágrafo que tem lugar esse desenvolvimento, devendo o mesmo ser considerado como um complemento daquilo que já aqui foi analisado.

Em tipos de operações como estas que têm sido motivo de tratamento neste estudo, existe uma grande componente ideológica, mas em quase todas elas, também uma componente, mais ou menos forte, religiosa. Mesmo no TO de Timor-Leste, esta componente estava presente. As Forças portuguesas têm sempre sabido distinguir o que é a sua missão do que são as emoções, pautando a sua actuação pela tolerância religiosa e pela concentração no que é essencial para se garantir a consecução dos objectivos eleitos. Nem sempre é fácil a compatibilização entre o operacional e a religião. Contudo, a solução para resolver esse desiderato tem-se baseado na consciência do que se tem de fazer e de que, seja quem for que professe um qualquer tipo de religião, esse elemento é um ser humano.

Muitos são os relatos em relatórios por nós analisados, em que há a descrição de escoltas feitas pelos militares portugueses a colunas de populares de uma certa etnia que, em virtude da religião que professam, pretendem visitar lugares religiosos, protegendo esses cidadãos de acções violentas de outras comunidades. Geralmente em acções daquele e de outros tipos, estão envolvidos elementos de Organizações Internacionais (OI) ou Organizações Não Governamentais (ONG).

As operações de apoio à paz são complexas. Nelas interagem actores militares e não militares, estes interessados em manter, pelo menos visivelmente, uma imparcialidade compatível com o seu estatuto e fazendo tudo para não serem arrastados para situações de violência.

Fazem parte destes, as ONG. Em boa verdade, os militares portugueses tiveram de aprender com esses outros actores dos TO, de os compreender (o que nem sempre é fácil), de os saber persuadir, através da assertividade, sobre aspectos que por vezes eles pretendem ver concretizados e nem sempre há possibilidade para tal e, acima de tudo, orientar-se nas suas relações com essas Organizações, naquilo que, muitas das vezes, aparenta ser um caos de desorganização protagonizadas pelas mesmas. Muitas das vezes essas Organizações, querendo fazer tudo e ter a máxima visibilidade, atropelam-se e acabam por nada fazer por terem muito a executar e haver mais do que uma a concretizar projectos análogos. Algumas vezes os militares, na sua boa vontade de ajudar e na procura de, no âmbito da sua missão, apoiar essas Organizações, vêem-se envolvidos naquele caos, onde, não raramente, as Organizações se digladiam na justificação de que o projecto

é de cada um deles e todos eles o assumiram primeiro. As Forças, ultimamente, face à experiência que têm tido e proporcionada por peripécias do tipo descrito, têm sabido resguardar-se e assumir posições de análise e de ponderação dos projectos propostos por essas Organizações como passíveis de serem apoiados pelos militares. Muitas das vezes também é preciso saber dizer o “não”, na firme convicção de que esse é o mal menor e o melhor caminho para se evitar problemas e impedir o desgaste de recursos críticos. Aliás existem FND que, numa forma de relacionamento mais estruturado, tiveram a iniciativa de promover acções de coordenação entre as diversas ONG, que na sua área de acção actuavam, estabelecendo as suas prioridades de intervenção, face ao interesse e à premência dos projectos apresentados, e definindo, desde logo, o seu nível de participação.

O estreito relacionamento com actores como as ONG também é do interesse das FND, não só como forma de potenciar a sua visibilidade junto da comunidade dos países intervencionados, mas também como garantia de as controlar e, quando necessário e possível, utilizá-las como fonte de futura informação ou instrumento de confirmação de notícias.

Uma das grandes dificuldades de qualquer FND que actue num TO é a obtenção de informação. Aliás, as PSO têm-nos ensinado que a falta de informação, por mais incrível que pareça, também é informação, na medida que desse facto se pode tirar conclusões e indícios que possam ser utilizados pelas FND. Assim, a falta de informação, nas operações de PSO, também é passível de ser interpretada e de dar origem a acções operacionais. Esta verdade tem dado origem a reflexões e, nos dias de hoje, tem merecido a atenção dos nossos teóricos e pensadores, estando-se a assistir a uma extrapolação desta ideia para os outros tipos de missões. Contudo, o ser humano sente-se mais seguro quando a informação flui do que quando ela não existe, mesmo que isso plasme o perigo e situações críticas. Também nas PSO esse sentimento é muito comum, o que leva a que as FND estejam permanentemente a procurar relacionamentos, como forma de identificar futuras fontes de informação que ajude a esclarecer e a trazer certezas. Mesmo quando o “silêncio” como já dissemos, era a principal garantia das mais confiantes certezas.

Como se pode constatar, as PSO, mais uma vez, nas áreas aqui descritas, funcionaram como paradigmas de mudança, não só no interior das FA mas, de igual forma, num dos segmentos da sociedade civil tão importante quanto é a Comunicação Social.

A.1.6 A EXPERIÊNCIA

A experiência adquirida ao longo das PSO tem sido fulcral para a recolha de LL, mas também para dar mais solidez na forma como as Forças portuguesas têm cumprido as

missões que lhe têm sido atribuídas, sendo um dos principais instrumentos para a introdução da mudança na Instituição Militar.

Desde cedo houve a percepção de que havia que conferir experiência na área das PSO aos Quadros militares. Inicialmente essa experiência adveio da participação em missões de observação, mas logo passou-se, com a disponibilidade manifestada por Portugal em actuar em palcos onde decorriam PSO, para campos mais latos, onde Forças constituídas passaram a agir. Em 1991, um número reduzido de Oficiais, alguns deles pertencentes aos pára-quedistas, então pertencentes à Força Aérea, foram destacados como monitores, integrados em missões do âmbito da ECMM e da UNMO. A experiência então adquirida no TO dos Balcãs foi frutífera e trouxe mais-valias para as forças que foram, posteriormente e a partir de 1996, destacadas para missões em TO de PSO. Os pára-quedistas, em 1993, procuraram transmitir as suas experiências então adquiridas, através de acções de formação cujo público-alvo eram os seus Capitães. A escolha desse público-alvo não foi inocente: O posto de Capitão é um posto chave na Instituição Militar, pois são eles que comandam as Companhias, Unidades com expressão em termos tácticos.

Esses Capitães levaram os ensinamentos transmitidos aos Quadros das subunidades que comandavam, disseminando conhecimentos. Quando em 1998, foi destacado o primeiro Batalhão para o TO da BiH, somente três Oficiais não tinham experiência daquele palco, facilitando a forma como essa Unidade cumpriu a sua missão.

Hoje, tendo havido uma dificuldade em encontrar dados concretos sobre qual a percentagem dos militares, actualmente existentes nas fileiras que tivessem participado em FND, há uma percepção de que pelo menos, cerca de 70% dos militares do Quadro Permanente já estiveram presentes em PSO, sendo muito frequente haver militares com quatro ou cinco missões ou até mais.

A.1.7. O ESPIRITO DE MISSÃO

Falar de espírito de missão em actividades onde os militares têm participação activa pode parecer algo que se poderia resumir a uma frase do tipo: “Neste campo as operações têm decorrido de acordo com o apanágio da Instituição.” É claro que esta frase tem o seu valor inegável, independente do tipo de PSO executada ou do TO em que teve lugar. Contudo há algumas reflexões a fazer sobre o assunto e que resulta do facto de uma qualidade militar como esta poder provocar alguns efeitos na Instituição militar e na própria vida das pessoas que a servem, em especial quando conjugada com a realidade de ser articulada com as múltiplas solicitações e empenhamentos que uma PSO impõe.

O militar, com os seus princípios deontológicos e éticos bem enraizados, “cumpre o que tem de cumprir”. Por isso é que é militar. E por ser militar põe, sobre tudo, o seu espírito de

missão e é este que o impele a “fazer o que tem de fazer”. Mesmo que para isso tenha de sofrer os maiores sacrifícios. E muitos deles sofreram vários e de vária ordem. Alguns deles reflectidos na sua vida familiar e na sua anterior vida social. Compreende-se. A família só estava com o militar parte dos seis meses de um ano. E a parte em que ele não estava presente foi considerado, por muitos, como sendo “muito tempo”.

O espírito de missão é mais vincado nos militares ditos de carreira, isto é, em Regime de Contrato e, ainda mais indelével, nos pertencentes ao Quadro Permanente, como é lógico. O domínio destes é mais restrito do que o das Praças, o que, por dedução lógica, comprovada pela experiência, faz com que diminua a “oferta”, face à procura. Isto tem conduzido a que os critérios estabelecidos para a indigitação de militares dessas categorias para FND englobem a condição de “militar e profissional” e, como tal, permanentemente disponível para cumprir as missões que lhe forem atribuídas.

A.1.8. FACTORES DE ORDEM PSICOLÓGICA

O militar deve estar treinado para saber enfrentar a rigurosidade, o frio, o cansaço, o choque da violência e das imagens que dela resultam, enfim, para ser um combatente. Mas isso não o desculpa da sua condição de humano.

Como humano que é, ele pode mostrar-se, para o exterior, forte, insensível, capaz de resolver, rapidamente, qualquer tipo de acção, recorrendo, se necessário for, à violência e à força. Mas no íntimo ele tem fraquezas e vulnerabilidades como outro qualquer ser humano. Ele espera e precisa de apoio em alguns momentos da sua vida, mesmo que não queira mostrar, nessas circunstâncias, quanto fraco é. Então, o que distingue o militar do comum dos humanos? A capacidade, adquirida pelo treino e pelos ensinamentos, para encontrar as suas vulnerabilidades, as aceitar, as minimizar e ultrapassar recorrendo a técnicas aprendidas e, quando necessário, procurar a ajuda para as suas “crises” ou estar pronto a detectá-las no seu camarada, que com ele comunga o dia-a-dia operacional, e a prestar o apoio que dele se espera. Durante a preparação da FND, tem sido hábito dos comandantes promoverem palestras sobre assuntos desta ordem, conduzidas pelos Oficiais psicólogos, que sensibilizem os militares para os problemas que por vezes surgem sem eles se aperceberem e quais são as soluções para a sua resolução. Algumas dessas palestras visam temas como sejam:

- Profilaxia do stress em campanha;
- Comportamento em caso de rapto;
- Comunicação;
- Abstinência sexual;
- Cuidados com o álcool;

- Gestão do Tempo;
- Dificuldades em dormir;
- Drogas;
- Comportamento perante a morte e os feridos;
- O papel do psicólogo;
- O regresso a casa;
- Técnicas de resolução de problemas;
- Desejos alimentares.

Essas instruções, parecendo elementares, têm a grande vantagem de deixar imagens no subconsciente do militar e dele se lembrar delas quando precisar.

A.2. DOMINIO FÍSICO

A história ensina-nos que, quando se verifica a necessidade de se proceder a qualquer mudança numa Instituição, face aos desafios que lhe são colocados e que resultam da missão que lhe está atribuída, pelo menos se deve reflectir na sua estrutura, nas doutrinas que têm sido adoptadas e nas formas de proceder.

A Instituição militar tem sabido identificar a mudança, apesar de nem sempre a ter sabido encarar com naturalidade e como uma necessidade. Nos últimos tempos, a necessidade de se evoluir, assente numa mudança estruturada e reconhecida em diversos documentos legislativos, tem surgido com mais vigor. A mudança tem-se feito, contudo, mesmo que a um ritmo lento. As PSO têm, em muito, catalisado essa mudança e sensibilizado para a mesma ser conduzida, no tempo e no espaço, de forma a garantir a eficiente concretização das missões que têm sido atribuídas às FA. Como veremos, essa mudança tem-se sentido mais nos baixos escalões, o que é compreensível se tivermos em consideração que são aqueles que têm maior intervenção táctica nos ambientes inerentes às PSO.

A.2.1. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quando se perspectiva que um País vá assumir um TO, geralmente o mesmo informa a Entidade que vai, ou está a liderar, de quais as Forças que disponibiliza para tal participação. Portugal tem baseado a sua participação, no que a Unidades constituídas diz respeito, em Unidades de Escalão Batalhão e, em menos percentagem, em Unidades de escalão Companhia. A declaração da disponibilidade de uma Força é, normalmente, acompanhada de que forma a mesma é constituída. Porém, recentemente, concluiu-se que nem sempre o que se declara representa as capacidades que se pensa que a Força possa vir a ter. Recentemente a UE, considerando as forças que lhe têm sido atribuídas, para o

desempenho de PSO sobre a sua égide, chegou a esta conclusão e tem desenvolvido diligências junto dos países que declararam disponibilidade na atribuição dessas forças para que procedam à revisão das suas declarações, tendo agora em consideração que o importante são as capacidades das Forças e não tanto o volume. O trabalho que a EU está a realizar está a ser acompanhado, de perto, pela NATO, declarando, também ela, a intenção de proceder a uma análise do que tem sido oferecido pelos países e do que isso representa.

No fim do processo que actualmente está a desenrolar-se no seio da EU, esta organização deverá declarar qual o seu catálogo de forças, o que, na afirmação feita por alguns elementos da sua estrutura suprema militar, poderá não coincidir propriamente como o que os países pretendem atribuir. Portugal, tendo declarado disponibilidade em atribuir forças à EU para serem por utilizadas nas operações sobre a sua égide, procura que as mesmas tenham as capacidades que irão ser exigidas. O *Helsinki Headlines Concept*, datado de 2002, preconizava que os países atribuíssem o que tivessem disponível⁷⁹². Já o conceito assumido pela EU em 2005⁷⁹³ tem um outro princípio, mais racional e mais efectivo, e que se traduz na frase “...fazer uma UE mais capaz”.

Portugal tem declarado a sua disponibilidade para integrar Forças suas nos *Battle Groups* da EU e nas NRF da NATO. Sendo essas forças sujeitas a certificações internacionais, ditadas por critérios inequivocamente definidos, tem-se começado a olhar para o interior das Forças, como forma de espelhar, na sua organização, capacidades credíveis, mais do que volumes.

Portugal nem sempre tem seguido uma política de constituir uma FND sobre a base de uma Unidade já constituída. Muitas das vezes, quando isso acontece, atribui o nome a essas Unidades de Escalão Batalhão, de “Agrupamentos”.

Nas estruturas organizacionais das Forças que têm sido destacadas para missões nos diversos TO, Portugal tem procurado o equilíbrio entre o possível e a resposta à necessidade. Assim, as soluções de constituírem Forças ditas ad-hoc tem sido a forma de aplicar este princípio para minimizar as necessidades e cumprir com o que é solicitado à Instituição Militar.

A.2.2. PESSOAL

Como já anteriormente dissemos, as PSO fizeram reviver dimensões “esquecidas”, ou que se davam menos importância, ao que ao militar diz respeito, fazendo alterar posturas, estilos de liderança, formas de reconhecimento da sua importância e do que se deve entender pela dignidade de cada um. A verdade é que, hoje em dia, o militar já é visto, no interior da Instituição e no seu exterior, como alguém que representa, na essência da ideia, a

sociedade de onde é oriundo e em quem o país se revê. Para isso contribuíram, também, o desenvolvimento cultural da juventude onde as Praças e o pessoal em RV e RC têm sido recrutado, e a abertura do meio militar para essa outra sociedade mais lata onde está inserida. Para isso muito contribuíram, também, os OCS que, acompanhando as actividades das nossas FND nos diversos TO, deram a conhecer o que de bom os militares faziam, a um Portugal mais profundo e a uma elite que, sendo conhecedora, teimava em ignorar o que de bom faziam os militares, por força de cicatrizes que provinham da guerra colonial e que foram provocadas pela mobilização forçada dos então jovens que se encontravam nas Universidades a tirar os seus cursos.

Cicatrizes essas que, infelizmente, ainda hoje, numa minoria ínfima, ainda desperta “tremores e pesadelos”, por não saberem conciliar-se com a história e voltar-se para o presente e para o futuro. Como já anteriormente dissemos, as PSO fizeram reviver dimensões “esquecidas”, ou que se davam menos importância, ao que ao militar diz respeito, fazendo alterar posturas, estilos de liderança, formas de reconhecimento da sua importância e do que se deve entender pela dignidade de cada um. A verdade é que, hoje em dia, o militar já é visto, no interior da Instituição e no seu exterior, como alguém que representa, na essência da ideia, a sociedade de onde é oriundo e em quem o país se revê. Para isso contribuíram, também, o desenvolvimento cultural da juventude onde as Praças e o pessoal em RV e RC têm sido recrutado, e a abertura do meio militar para essa outra sociedade mais lata onde está inserida. Para isso muito contribuíram, também, os OCS que, acompanhando as actividades das nossas FND nos diversos TO, deram a conhecer o que de bom os militares faziam, a um Portugal mais profundo e a uma elite que, sendo conhecedora, teimava em ignorar o que de bom faziam os militares, por força de cicatrizes que provinham da guerra colonial e que foram provocadas pela mobilização forçada dos então jovens que se encontravam nas Universidades a tirar os seus cursos. Cicatrizes essas que, infelizmente, ainda hoje, numa minoria ínfima, ainda desperta “tremores e pesadelos”, por não saberem conciliar-se com a história e voltar-se para o presente e para o futuro.

Muitos são os militares que se encontram nas fileiras com o objectivo principal de usufruírem das condições, que a Instituição lhes dá, para aceder ao ensino superior, terminar o seu ensino secundário ou poderem frequentá-los.

A preocupação com o militar e com a definição das regras de nomeação de pessoal para as PSO levou que se olhasse para o interior da Instituição e se criasse legislação que clarificasse e regulamentasse todo o processo que tem origem naquela necessidade. Parte dessas normas contemplam assuntos tão importantes como sejam, entre outros:

- A assistência na doença;
- A protecção social;

- A contagem de tempo de serviço;
- Os regimes jurídicos e disciplinares

Não nos podemos esquecer que mesmo neste tipo de operações podem acontecer baixas, como têm acontecido, infelizmente, e que as mesmas podem resultar na morte ou em sequelas vitalícias. Importa, assim, salvaguardar os interesses de quem deu o seu melhor a favor do seu País. Portugal tem tido uma preocupação acrescida neste campo, tendo a Instituição militar procurado, através de legislação competente, acautelar situações e definir regras. São exemplos desse esforço legislativo, o “Estatuto dos Militares em Missões Humanitárias e de Paz no Estrangeiro”⁸⁰⁰ e o “Estatuto dos Militares em Acções de Cooperação Técnico Militar Concretizadas em Território Estrangeiro”⁸⁰¹. Com esse esforço, mais uma vez se constata um efeito na forma proceder da Instituição militar, decorrente da acção da participação de Forças Portuguesas nas FND

A.2.3. EQUIPAMENTO E LOGÍSTICA

A nossa participação em PSO e no seio de outras forças multinacionais teve a vantagem de fundamentar a reflexão feita no interior das nossas FA, sobre a necessidade de se proceder à modernização de grande parte do equipamento que é utilizado nos Ramos. Talvez que grande parte da evolução se tenha verificado no Exerc, fruto da sua maior participação nestas actividades. Neste Ramo são patentes as evoluções já concretizadas, e algumas daquelas que se perspectivam vir a ocorrer num futuro próximo ou a médio prazo.

Desde logo se percebeu que o uniforme de campanha utilizado pelo militar não era adequado á sua participação em TO com climas mais rigorosos e com grande exigência de robustez de tecidos. O antigo uniforme de campanha utilizado pelos militares do Exerc era denominado “uniforme N^o3”, e era adaptado ao clima português. Com a ida dos militares para o TO da BiH surgiram necessidades no campo do uniforme e do equipamento individual de combate, que tiveram de ser colmatadas a curto prazo.

Mas a evolução não se verificou, somente, no campo do equipamento individual. Uma outra significativa alteração surgiu no âmbito do equipamento de campanha voltado para o apoio no dia-a-dia, consubstanciado nas tendas, nos atrelados latrinas, nos atrelados de banho e nos equipamentos de cozinha.

A nossa participação nas PSO trouxe mais uma percepção, ou melhor, reforçou uma percepção que se encontrava latente antes mesmo de termos começado a projectar forças para aqueles TO: a necessidade de substituição da já velha Espingarda Automática G 3. Foi e é uma arma robusta, capaz de aguentar grandes cadências, mas também pesada e que

utiliza um calibre (7,62 mm) que já foi abandonado, há muito, por diversos países. Actualmente utiliza-se os calibres mais reduzidos, tal como o 5,56 mm.

A.3. DOMINIO EXTERNO

Uma importante lição que o militar português, desde cedo, aprendeu com a sua participação em missões deste tipo foi que, no campo das relações internacionais, nada acontece, afinal, por solidariedade, mas tudo tem um objectivo associado, geralmente ligado ao interesse nacional. Por exemplo: o interesse que Portugal demonstrou na sua participação no comando da MINURSO, pode ser interpretado como fazendo parte da sua estratégia para se candidatar, em 1996, a um dos lugares de membro não permanente do Conselho de Segurança da ONU. Não quer dizer que assim tenha sido, mas pode ser uma interpretação possível. As PSO não são um fim em si mesmo, mas procuram encontrar o caminho seguro para garantir as condições necessárias à implementação de decisões políticas e diplomáticas. Daí a importância que se dá ao comando de uma força num TO internacional. A visibilidade internacional que um país adquire através do emprego de uma das suas Forças em contextos deste tipo, é um factor querido e que o poder político de cada país nunca despreza. Esse interesse nacional, que se consubstancia em tal visibilidade, justifica a assumpção de riscos controlados, com o envio de Forças para TO que, sendo declarados como de Paz, apresentam ameaças dignas de ponderação e de cautelas por parte de quem lá actua. Essa visibilidade favorece resultados políticos que se pretende obter nos fóruns internacionais, e Portugal tem sabido dirimir os seus interesses e as suas participações.

Portugal possui um capital de simpatia e de importância invejável, mas poderá incrementá-lo, estando atento, identificando aqueles “nichos de emprego” e aproveitando-os, disponibilizando capacidades críticas, mais do que quantidades de Forças. É nisso que se tem de investir, e Portugal tem-no feito da melhor forma. Como efeito da nossa participação em FND e nessas outras actuações inteligentes, para além dos incrementos de credibilidade, de importância e de visibilidade, tem-se verificado que o nome do nosso País tem aparecido mais vezes em fóruns internacionais, eventualmente favorecendo escolhas para cargos de importância crucial no contexto mundial.

Por vezes a importância estratégica do emprego de Forças em missões de cariz Humanitário e de Apoio à Paz pode não ser visível à maior parte da população, surgindo interrogações do tipo: “Quais são os nossos interesses naquela área do mundo para nos empenharmos desta forma?”. Algumas vezes o nosso interesse naquela área geográfica pode não ser tão importante que justifique uma participação expressiva, mas os nossos interesses em outros fóruns poderão, por seu turno, explicar as decisões tomadas.

Um dos efeitos mais marcantes e resultante da nossa participação naquela tipologia de missões é o reconhecimento, a nível internacional mas também a nível nacional, de que as

Forças Armadas são inequivocamente, um instrumento da Política Externa de Portugal e de afirmação da sua vontade em tomar parte nos desígnios do contexto em que está inserido. Ainda recentemente o Ministro da Defesa Nacional, numa sua intervenção, televisiva, sobre a participação portuguesa na Força Multinacional que se está a constituir para o incrementar da paz na região do Líbano, aludiu para o papel que as FA desempenham na Política Externa do Estado. Este reconhecimento, até há uns tempos atrás, era patenteado em surdina, começando agora a ser mais visível ao comum dos portugueses e começa a ser veiculado, mais incisivamente, pelo poder político, o que é importante para a afirmação da preponderância das FA em determinados factos de relevo para Portugal.

A participação das FA nessas operações, bem como a sua veiculação feita pelo excelente trabalho dos Órgãos de Comunicação Social, tem provocado uma mudança na forma da sociedade ver os militares. Houve uma altura, após 1975, que se sentia que os militares não eram bem vistos pela sociedade civil. Alguns elementos da mesma, menos esclarecidos e alguns defensores de ideais quixotescos, punham em dúvida a necessidade das FA. Havia o sentimento de que era recorrente os Militares serem mal quistos quando não estavam a combater e se encontravam nos quartéis. As PSO tiveram o condão de mostrar à Sociedade civil parte da outra faceta do militar, porventura aquela que ele mais deseja patentear: a de actor da paz. A sociedade aprendeu, assim, a ver que os militares, em locais longínquos, usando a arma, mas também o seu sorriso, contribuíam para causas nobres como sejam a implementação e consolidação da paz, o desenvolvimento das estruturas elementares de sobrevivência, das estruturas sociais e económicas. Essa nova visão cativou simpatias no seio da sociedade civil, e hoje as FA são vistas com olhos diferentes daqueles que ajuizavam o seu valor há 15 ou 20 anos atrás. Esta abertura das FA à sociedade onde se insere, dando-se a conhecer e, sem medo, proporcionando momentos para essa sociedade poder conhecê-las, começa a ser transformada em prestígio e respeito, substantivos estes que sempre mereceram ser considerados quando a Instituição estava em causa.

A evolução da forma de estar dos elementos das FA, hoje em dia, e da forma de interagir com a sociedade onde estão inseridos, resultou, em ultima análise, de um caminho que tem sido percorrido pelos Ramos, sob o esforço de todos quantos neles militam e sobre as directrizes dos seus Comandantes, caminho esse muito influenciado pelos empenhamentos que os seus elementos têm tido nas missões em consideração. Estamos certos contudo, que esse caminho ainda não terminou, e que é dinâmico, isto é, tem de ser adaptado conforme a evolução das sensibilidades da sociedade e dos militares, e dos contextos, nacionais e internacionais, nos quais estamos embebidos.